



UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS E  
TECNOLÓGICAS

MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS

ESPECIALIDADE EM PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

AMBIENTE DE *CALL CENTER*: COMO O *STRESS* GERADO  
PELOS CLIENTES E AS ESTRATÉGIAS DE *COPING*  
PODEM INFLUENCIAR NA PRODUTIVIDADE

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas, especialidade em  
Planeamento e Estratégia Empresarial

Autor: Vitor Tavares Costa de Sousa

Orientador: Professor Doutor Tito Laneiro

Co-orientador: Professor Doutor Álvaro Dias

Lisboa, 2013.

UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS E  
TECNOLÓGICAS

AMBIENTE DE *CALL CENTER*: COMO O *STRESS* GERADO  
PELOS CLIENTES E AS ESTRATÉGIAS DE *COPING*  
PODEM INFLUENCIAR NA PRODUTIVIDADE

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas, especialidade em  
Planeamento e Estratégia Empresarial

Vitor Tavares Costa de Sousa

Orientador: Professor Doutor Tito Laneiro

Co-orientador: Professor Doutor Álvaro Dias

Lisboa, 2013.

Estava bastante ansioso para escrever esta parte da minha dissertação de mestrado. Agradecer a todos que fizeram parte deste momento tão importante da minha vida profissional, educacional e pessoal é pouco para o que este trabalho poderá me proporcionar.

Quero iniciar agradecendo ao meu melhor amigo, meu Deus, pois sem a vontade dele nada teria acontecido, nada mesmo. Agradeço muito à minha esposa, Danielle, que esteve sempre ao meu lado em todos os momentos, desde o incentivo para a inscrição no mestrado até a conclusão da pesquisa.

Serei eternamente grato aos meus pais, Fernando e Valéria, que mesmo nas grandes dificuldades me apoiaram intensamente quando decidi largar tudo no Brasil e viajar para Portugal, tanto com palavras de carinho e amor, quanto financeiramente. Obrigado à minha irmã Fernanda pelas suas vibrações positivas quando das minhas conquistas.

Quero agradecer o apoio dado pela minha tia Cida, pelo seu esposo Ataíde, minhas primas Manuela e Gabriela quando cheguei em Portugal, sem dúvida, me ajudaram bastante em tudo. São tantas as pessoas que gostaria de citar o nome aqui, mas não caberiam em 10 folhas. Agradeço imenso o apoio dos amigos portugueses, angolanos, brasileiros e de outras nacionalidades que fizeram parte desta história. A Tasca da Garret contribuiu imenso.

Quero agradecer ao meu orientador o Professor Doutor Tito Laneiro e meu co-orientador o Professor Doutor Álvaro Dias, que me ajudaram bastante com o grande conhecimento acadêmico e científico que possuem. Agradeço também a todos os

professores das cadeiras do mestrado e à Luisa Ribeiro, que me ajudou bastante com o trabalho estatístico e tratamento dos dados. Meu muito obrigado.

## Resumo

As frequentes e perceptíveis mudanças no ambiente e na economia global estão a tornar-se uma rotina no quotidiano das empresas e dos seus colaboradores. Elas são responsáveis, na maioria das vezes, pelo *stress* ocupacional, tema bastante discutido pelos estudiosos e muito comentado pelos meios de comunicação. Alguns autores descrevem a preocupação dos gestores organizacionais quando se trata do assunto *stress* e a busca por ferramentas e estratégias que possam suportar e prevenir todas as ameaças que essas mudanças podem trazer.

O presente trabalho procura confrontar definições e afirmações sobre o *stress*, as estratégias de *coping* e a produtividade que, interligadas com os resultados dessa pesquisa, irão comprovar o que já foi dito e trazer novos resultados que poderão contribuir para o sector empresarial, para os gestores das organizações e para seus colaboradores. O estudo se dará dentro de um ambiente específico de trabalho que é o ambiente de *call center*, potencialmente conhecido como ambiente de elevado *stress*. E foi por esse motivo que escolhemos uma empresa que trabalha diariamente com o atendimento ao cliente por telefone.

Para o enfrentamento do *stress*, normalmente encontramos as estratégias de *coping*, que são as estratégias que os indivíduos utilizam para lidar com o *stress* ou situações conturbadas percebidas como stressantes que vem do termo em inglês “*to cope with*”, o qual traduzido para o português significa “lidar com”. São também conhecidas como estratégias de enfrentamento (Alves & Oliveira, 2008).

Optamos por efectuar o estudo com uma amostra de 80 participantes assistentes de *call center* de uma empresa de telecomunicações móveis em Lisboa, Portugal. A fim de saber se o *stress* gerado pelos clientes desta empresa atendidos pelos assistentes e as estratégias de *coping* por eles utilizadas iriam influenciar na produtividade deles e da empresa (retenções e fidelizações dos clientes). Para isso, aplicamos um questionário sócio-demográfico aos participantes seguido de duas escalas que medem o *stress*, a Escala *Toulousiana de Stress*, e o *coping*, a Escala *Toulousiana de Coping*, e descobrimos utilizando o programa SPSS efetuando os testes estatísticos necessários que, dentro da nossa amostra, uma das estratégias de *coping*, a Distracção Social, influencia positivamente na produtividade.

**Palavras-chave:** *Estratégias de Coping, stress ocupacional, produtividade, call center.*

## Abstract

The frequent and noticeable changes in the environment and the global economy have become a routine in the daily lives of businesses and their employees. They are responsible, in most cases, by occupational stress, a topic widely discussed by scholars and widely reported by the media. Some authors describe the organizational concern for managers when it comes to stress and subject search tools and strategies that can withstand and prevent all threats that these changes may bring.

This paper seeks to join the areas of management and psychology to outline what the authors publish on the subject. Confronting definitions and statements, interlinked with the results of this research will confirm what has been said and bring new results that can contribute to the business sector, for managers of organizations and their employees.

The study will take place within a specific work environment that is the call center environment, known as potentially high stress environment. And that is why we have chosen a company that works daily with customer service by phone. To deal with stress, normally used coping strategies, which are the strategies that individuals use to cope with stress or stressful situations troubled perceived as coming from the English term "to cope with", which translated into Portuguese means "handle".

They are also known as coping strategies. We chose to perform the study with a sample of 80 participants call center assistants of a mobile telecommunications company in Lisbon, Portugal. In order to know if the stress generated by customers of this company served by assistants and the coping strategies they would use their

influence on productivity and enterprise (customer retentions and fidelity). For this, we apply a social-demographic questionnaire to the participants followed by two scales that measure stress, Toulousaine Scale of Stress, and coping, Toulousaine Scale of Coping, and found using SPSS performing statistical tests necessary that within the our sample, coping strategies, the Social Distraction, positively influences productivity.

**Key Words:** *Coping Strategies, Occupational Stress, Productivity, Call Center.*



## ÍNDICE GERAL

Introdução.....	14
PARTE I: ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	19
Capítulo 1: <i>Stress</i> .....	20
1.1. Definição do <i>Stress</i> .....	20
1.2. O <i>Stress</i> Ocupacional.....	22
1.3. O <i>Stress</i> e a Produtividade.....	25
1.4. Os Stressores.....	26
Capítulo 2: <i>Coping</i> .....	29
2.1. Definição de <i>Coping</i> .....	29
2.2. As Estratégias de <i>Coping</i> .....	31
PARTE II: ESTUDO EMPÍRICO.....	35
Capítulo 3: A Organização em Estudo.....	36
Capítulo 4: O Modelo e as Hipóteses.....	38
4.1. Modelo.....	38
4.2. Objectivo do Trabalho.....	39
4.3 Hipóteses a Estudar.....	39
Capítulo 5: Metodologia.....	44
5.1. Natureza dos Dados e Origem dos Dados.....	44
5.2. População e Amostra.....	44
5.3. Técnica de Recolha e Análise de Dados.....	45
5.3.1. Escala <i>Toulousiana de Stress</i> .....	49
5.3.2. Escala <i>Toulousiana de Coping</i> .....	51
Capítulo 6: Resultados.....	54
6.1. Hipóteses H1 e H2.....	56

6.2. Hipóteses H3 e H4.....	57
6.3. Hipóteses H5 e H6.....	58
6.4. H1 e H2 – <i>Stress</i> .....	60
6.5. H3 e H4 – <i>Coping</i> .....	61
6.6. H5 e H6 – <i>Stress e Coping</i> .....	63
Capítulo 7: Discussão de Resultados.....	65
Capítulo 8: Conclusão.....	68
8.1. Conclusões Teóricas.....	68
8.2. Conclusões para a Gestão.....	70
8.3. Limitações e futuras proposições.....	71
Referências Bibliográficas.....	73

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Estratégias de <i>Coping</i> de acordo com os tipos de comportamento.....	33
Tabela 2: Caracterização da Amostra por Tempo de Permanência.....	46
Tabela 3: Distribuição da Permanência detalhada mensalmente.....	47
Tabela 4: Factores ou Subitens da Escala <i>Toulousiana de Stress</i> .....	50
Tabela 5: Subitens da Escala <i>Toulousiana de Coping</i> .....	52
Tabela 6: Determinação da norm. dados - testes (Kolmogorov-Smirnov) <i>Stress</i> .....	54
Tabela 7: Determinação da norm. dos dados-testes(Kolm-Smirnov) <i>Coping</i> .....	55
Tabela 8: Coeficiente de Correlação entre Taxa de Retenções e o <i>Stress</i> .....	56
Tabela 9: Coeficiente de Correlação entre Taxa de Ret. e Coping mais adapt.....	57
Tabela 10: Coeficiente de Correlação entre Taxa de Ret. e Coping menos adapt.....	58
Tabela 11: Coef. de Correlação entre Taxa de Ret., Coping menos adapt. e <i>Stress</i> .....	59
Tabela 12: Coef. de Correlação entre Taxa de Ret., Coping mais adapt. e <i>Stress</i> .....	59
Tabela 13: Correlações da Taxa de Retenção com as dimensões do <i>stress</i> .....	60
Tabela 14: Correlações da Taxa de Retenção com as estratégias de <i>Coping</i> .....	63
Tabela 15: Valores e respectivos níveis de sig. para cada correlação.....	64

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Distribuição da amostra por Género.....	45
Figura 2: Distribuição da amostra por tempo de permanência na empresa.....	47

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A: Escala Toulousiana de Stress.....	81
Anexo B: Escala Toulousiana de Coping.....	83
Anexo C: Questionário Sócio-Demográfico.....	85

O avanço tecnológico, as mudanças no ambiente, os novos modelos de gestão e a globalização são factores que cada vez mais ganham destaque no cenário das organizações como influenciadores do *stress* ocupacional e do desenvolvimento das empresas. Segundo Murphy e Sauter (2004), a preocupação tem aumentado com as rápidas mudanças organizacionais nos ambientes de trabalho dos dias que correm. Isto causa a necessidade de melhoria do controlo dos factores organizacionais do trabalho, a fim de prevenir riscos potenciais impostos por essas mudanças.

O clima organizacional descreve o que se passa dentro de uma organização e o que cada indivíduo é capaz de perceber da realidade dessa organização, suas políticas formais e informais, seus processos e suas práticas (Schulte, Shmulyian, Ostroff e Kinicki, 2009). Esse clima pode ser afectado por todas essas mudanças e é necessária a utilização de estratégias para lidar com os desafios e enfrentar os stressores, que podem surgir dentro dos processos organizacionais e no quotidiano das empresas.

As empresas são organizações ou instituições compostas por culturas, políticas, regras, costumes, processos e, principalmente, as pessoas, as mais importantes protagonistas de todo o meio envolvente. Capazes de criar situações e se adaptarem aos mais turbulentos ambientes, contudo nem sempre recebendo a devida atenção e merecimento por parte dos que os lideram.

A importância que os indivíduos têm dentro de um processo organizacional faz com que sejam cada vez mais exigidos fisicamente e psicologicamente. Portanto, a atenção voltada às necessidades de saúde dos profissionais das organizações é tida como uma garantia de produtividade, tornando-se impossível fugir deste assunto quando se está em busca de um desempenho eficaz (Tamayo, 1997).

Além da cultura organizacional, existe também a cultura individual. Cada colaborador, antes mesmo de fazer parte de uma empresa, já possuía sua própria cultura, porém, com o tempo, é normal que o indivíduo se adapte à cultura da organização, mas não mude por completo a sua cultura, pois cada colaborador pode percebê-la de forma diferente à da organização.

O que liga todos os processos organizacionais, as necessidades de saúde dos profissionais e colaboradores das organizações, o *stress* ocupacional e as estratégias de *coping* utilizadas para o enfrentamento de situações stressantes dentro de um ambiente de *call center*, serão expostos neste trabalho para que se possa entender e perceber melhor este elo. Além disto, como tudo isto pode influenciar em objectivos dentro dos processos de gestão.

Existem muitas definições na literatura referentes ao *stress* ocupacional e às estratégias de *coping* (estratégias de enfrentamento) utilizadas nas organizações. Vários autores como Lazarus & Folkman (1984), Jex, Beehr & Roberts (1992), Hill e Jones (2001), Kinman e Jones (2005), entre outros, defendem suas teorias e aplicam-nas em estudos práticos, a fim de confirmar ainda mais esses conceitos que estão cada vez mais presentes no contexto organizacional.

Como somos cada vez mais afectados por situações stressantes no ambiente de trabalho, o tema *stress* ocupacional está a ser mais estudado entre os pesquisadores e cientistas que abordam essa área (Biron, Ivers, Brun e Cooper, 2006). Há uma crescente existência de resultados empíricos que confirmam que o *stress* ocupacional influencia várias coisas como a saúde, a produtividade e até mesmo o psicológico dos indivíduos (Clarke e Cooper, 2004). Como afirma Cox (2000) é necessário executar, dentro das

organizações, um diagnóstico da situação antes de programar uma intervenção, a fim de assegurar estratégias para identificar as fontes *stressoras*.

Existem estratégias denominadas de Estratégias de *Coping*, que estão a ser muito discutidas entre os pesquisadores e estudiosos da área da Gestão e da Psicologia. De acordo com a exposição de Pacheco e Jesus (2007) é impossível falar de *coping* sem relacioná-lo com o *stress*, e é após a definição e abordagem do *stress* que se deve introduzir e delinear o *coping* e suas estratégias, para que o entendimento deste conceito possa ser percebido de forma clara e concisa. Ganter e Schaubroeck (1991), afirmam que o *stress* pode ser definido como a incapacidade de lidar com uma pressão sofrida no trabalho.

Segundo Danna e Griffin (1999) o *stress* causa impacto nos indivíduos, nas organizações e na saúde da sociedade e produz impacto econômico significativo nesses indivíduos e organizações. Portanto, foi feita a análise e discussão do *stress* dentro deste estudo e, por conseguinte, a análise e discussão do *coping* e suas estratégias, as quais podem ser menos ou mais adaptativas de acordo com cada situação específica e cada indivíduo em particular.

Os serviços de atendimento ao consumidor através do telefone crescem em todo o mundo a cada ano e são muitos os empregos gerados por esse sector. É grande o número de assistentes espalhados pelo mundo, pois é um trabalho onde não se precisa ter muita experiência adquirida e nem uma formação específica para se cumprir as atividades. O que se pede é uma boa comunicação e habilidade para lidar com as pessoas através de um sistema de telefone.



Lidar com pessoas não é uma tarefa das mais fáceis, ainda mais quando se trata de pessoas que estão interessadas em solucionar provavelmente um problema causado no produto ou no serviço prestado. Portanto, o ambiente já configura um momento em que é necessário calma e paciência com os consumidores. Muitas vezes, ou quase na totalidade das vezes, os consumidores já estão bastante descontentes e acabam tornando-se muito agressivos, pois encontram ali naquela chamada uma válvula de escape para as suas insatisfações (Deery, Iverson & Walsh, 2010).

São muitas as empresas que possuem serviços de *call center*, atendimento ao cliente via telefone, e mais ainda as que terceirizam este serviço para reduzir os custos e melhorar a qualidade do atendimento. Esse ambiente é muito conhecido actualmente como um local que possui elevado *stress* pelo contacto directo com os clientes.

A repetitiva e continuada natureza das interacções do serviço de atendimento ao cliente, os *call centers*, não só fazem crescer o *stress* como também aumenta a preocupação entre os trabalhadores com a necessidade de um suporte mútuo. Neste tipo de ambiente de trabalho, juntos, os colaboradores criam estratégias de *coping* informais (Korczynski, 2003).

É largamente reconhecido que os serviços de atendimento aos clientes são *stressantes* (Cordes e Dougherty, 1993; Zapf, 2002). A agressividade dos clientes como um potencial stressor em um *call center*, pode ser comprovada em estudos anteriores que afirmam que os clientes são frequentemente rudes (Dormann e Zapf, 2004).

Em um estudo realizado com uma amostra de 18 assistentes de um *call center*, os pesquisadores Totterdell e Holman (2003) descobriram que, em 9% de todos os casos, os clientes foram julgados pelos agentes como desagradáveis e antipáticos e que

isto foi também associado com o fingimento das emoções dos assistentes, ou seja, os assistentes têm que ser mais positivos emocionalmente do que eles realmente se sentem durante o trabalho devido às normas e regras no atendimento ao cliente impostas pelas empresas. Essa discrepância entre as emoções expressadas e sentidas é conhecida como dissonância emocional em teorias sobre emoção no trabalho. Vários estudos concluíram que clientes rudes acarretam maior dissonância emocional do que clientes simpáticos (Grandey, 2000; Zapf, 2002).

A possibilidade de unir os conceitos de *stress* ocupacional e de estratégias de *coping* neste trabalho, com a intenção de descobrir, baseando-se no *stress* gerado pelos clientes e como essa percepção do *stress* pode influenciar na utilização das estratégias de *coping*, pode preencher lacunas ainda não ocupadas. É através das utilizações dessas estratégias, sendo menos ou mais adaptativas, pelos participantes dos processos de atendimento aos clientes, que ocorrem dentro das organizações inseridas no mercado de telecomunicações em Portugal.

O interesse após efectuarmos pesquisas sobre o tema e detectando a escassez de um trabalho que unisse os instrumentos utilizados neste trabalho (Escala *Toulousiana de Stress*, Escala *Toulousiana de Coping*, questionário sócio-demográfico e taxa de produtividade) foi conseguir realizar o estudo levando-se em consideração todas as variáveis que podem ser aplicadas e que influenciarão na produtividade de cada indivíduo, como este percebe o *stress* e como costuma enfrentá-lo, e da organização.

## **PARTE I: ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

## Capítulo 1: *Stress*

### 1.1 – Definição de *Stress*

O *stress* pode ser definido em três dimensões: como um estímulo, quando alguma situação vivenciada requer uma atitude; como uma resposta, quando há uma reacção psicológica, psicossociológica ou comportamental ao causador do *stress*; ou como uma relação entre o estímulo e a resposta, quando há interacções entre os estímulos causadores do *stress* e as respostas individuais aos estímulos (Jex, Beehr & Roberts, 1992).

O *stress* tem várias consequências comportamentais, psicológicas e no metabolismo de um indivíduo, e isto é causado quando determinada situação é percebida como stressante. Um estudo sobre a teoria do *stress* argumenta que esta percepção está relacionada com a avaliação desta situação. Quando se percebe que a demanda de uma situação em particular excede a oferta dos recursos disponíveis, surge o sentimento de *stress*. Além disto, existem outras circunstâncias que influenciam na percepção do *stress* (Dedovic, D'Aguiar e Pruessner, 2009).

É interessante no nosso estudo tomar como base o que o autor Lazarus (2000) descreve em seus trabalhos como *appraisal*, que vem do termo em inglês e significa avaliação, a ser entendida de acordo com as reapreciações que os indivíduos fazem ao fenómeno do *stress*. O indivíduo depara-se com uma situação considerada stressante e faz uma avaliação do significado na intenção de obter uma sensação de bem-estar face

ao que essa situação pode causar, fazendo um registo do que acontece naquele momento.

Alguns autores determinam que o *appraisal* da situação vai variar ao longo do tempo e o indivíduo vai acabar adaptando as respostas aos acontecimentos. As alternativas que ele encontra para se defender vão se alterar de acordo com o que ele avalia e o que ele conhece da situação, considerando-a com índices menores ou maiores de *stress*.

Com a evolução da tecnologia e o envolvimento maior entre empresa e consumidor, a interactividade dos colaboradores das organizações está sendo cada vez mais estimulada devido à necessidade do cliente de se comunicar com seu prestador de serviços. O contínuo contacto entre esses stakeholders pode gerar uma exaustão emocional, capaz de trazer consequências irreparáveis.

Pesquisadores revelam que não é tanto o *stress* actual que irá afectar em algum aspecto, mas o principal é como cada indivíduo responde ao *stress* percebido que vai influenciar fisicamente, psicologicamente e o seu bem estar (Engel, 2004; Hamilton, Kitzman, & Guyotte, 2006).

Quando falamos de *stress* pensamos logo em saúde, nas consequências que esse fenómeno pode proporcionar no organismo e na vida de um ser humano, e é daí que surgem os estudos ao longo do tempo associando o *stress* e a saúde, principalmente, quando esse fenómeno persiste em acontecer. Quando se entende o *stress* de uma forma negativa, conhecida como *distress*, o bem-estar dos indivíduos, suas capacidades funcionais, físicas e emocionais serão afectadas de maneira significativa (Lyon, 2000 citado por Laneiro, 2011).

Como o *stress* prejudica fortemente a saúde das pessoas e afecta significativamente a motivação e a produtividade no trabalho, pesquisas realizadas com trabalhadores europeus mostram que uma grande parcela da amostra é afectada pelo *stress*, suas consequências podem ultrapassar as pequenas coisas e chegarem ao patamar do absenteísmo, da ocorrência de acidentes de trabalho, além de problemas relacionados ao psicológico dos indivíduos.

## **1.2 – O *Stress* Ocupacional**

O *stress* ocupacional, além de ser uma das consequências da cultura organizacional, é uma doença crônica causada pelas condições do ambiente de trabalho que afectam negativamente o desempenho de um indivíduo e o bem estar global do seu corpo e da sua mente (Hill e Jones, 2001).

Muitos estudos sobre o *stress* ocupacional têm sido realizados por pesquisadores no decorrer das últimas décadas com a intenção de identificar os causadores deste *stress* e suas consequências nas organizações. Segundo Biron, Ivers, Brun e Cooper (2006), o aumento dos custos com o *stress* ocupacional tem levado as organizações a tentar prevenir o problema através das ações destinadas a ajudar o indivíduo ou através da modificação de vários aspectos dos causadores do *stress* organizacional a fim de prevenir o risco na fonte.

Uma questão a ser abordada é a concepção do indivíduo com pouco conhecimento da natureza do *stress*, ou seja, como os indivíduos pessoalmente conceituam o *stress* no trabalho. Kinman e Jones (2005), em um estudo feito no Reino

Unido sobre trabalhadores em uma variedade de trabalhos, descobriu que interpretações de *stress* eram compostas, principalmente, de estímulo-resposta (47%) ou de estímulo (33%), ou seja, a maioria dos entrevistados descreveram o *stress* em termos de reacções de tensão a situações stressantes ou em termos de situações próprias. Além disso, os pesquisadores apontaram que os indivíduos em um escritório de vendas no Reino Unido indicaram que as suas experiências de trabalho com *stress* trouxeram consequências positivas e negativas.

O estudo de Clarke e Cooper (2004) relata que o trabalho em ambientes stressantes aumenta o risco de o indivíduo sofrer angústia psicológica e doenças físicas, além de acidentes de trabalho e danos à saúde. Pesquisas mostram que quando os indivíduos não foram obrigados a identificar causadores de *stress* no ambiente de trabalho, eles identificaram com mais frequência esses stressores em vez de relatar incidentes ocorridos fora do ambiente de trabalho.

Como está exposto num estudo de caso de Indranil (2010), a própria natureza do trabalho de atendimento ao cliente pelo telefone já tem características stressantes, pois passam todo o dia ao telefone lidando com pessoas, todos os dias, causando o conhecido fenómeno do *burnout*, que pode ser definido através do esgotamento que está relacionado à exaustão e frustração do indivíduo em relação ao trabalho desempenhado, vindo de uma repetitiva pressão emocional associada ao envolvimento e contacto por um longo período de tempo com pessoas.

Uma pesquisa realizada na Suécia, que realata sobre as condições psicossociais em ambientes de call center, aponta que os operadores dizem ter que suportar um alto nível de intensidade de trabalho, além de um pobre suporte dos seus supervisores

imediatos e oportunidades limitadas para realização das atividades (Norman, K., Floderus, B., Hagman, M., Toomingas, A., and Wigaeus Tornqvist, E., 2008).

O mais importante não é o tipo de trabalho que se faz, mas sim prestar atenção ao seu nível de *stress* para que haja capacidade de implantar uma maior segurança no ambiente de trabalho. Na maioria das vezes, a razão pela qual o *stress* é um causador de acidentes de trabalho é porque faz com que as pessoas se tornem menos atentas com o que acontece ao seu redor. Ao estar mais atento, portanto, ao nível de *stress* e como esse pode afectar a segurança no trabalho, pode-se contribuir para evitar acidentes e danos. Pesquisas mostram que entre 60 e 80% de acidentes no trabalho estão relacionados ao *stress* (Adamarola, 2012).

As demandas cognitivas e emocionais e a pressão sobre o tempo, juntamente com um controlo limitado que o operador possui para realizar as tarefas são susceptíveis de afectar dois aspectos críticos da resposta afetiva do operador para o trabalho. São extremamente capazes de impulsionar o *stress* e diminuir a motivação do operador, além de sua energia no trabalho (Norman, K. *et all*, 2008), o que pode gerar uma queda da produtividade.

Alguns autores concluem que, apesar dos esforços nas organizações, na educação e no governo para lidar com o *stress* nos locais de trabalho, dificilmente conseguirão evitá-lo devido ao ambiente e à própria natureza stressante do trabalho desempenhado, como o das enfermeiras e os próprios assistentes de teleatendimento (Letvak & Buck, 2008; Medland et al., 2004).



### 1.3 – O *Stress* e a Produtividade

Existem muitos estudos que descrevem as influências que o *stress* pode ter no desempenho e produtividade das pessoas. Podemos expor um exemplo de estudo realizado com alunos do terceiro ano matriculados no Bacharelado em Ciências Aplicadas, Fonoaudiologia, da Faculdade de Ciências da Saúde da Universidade de Sydney, na Austrália.

Para alcançar um bom desempenho os alunos são obrigados a participar de um crescimento pessoal e profissional. Não obstante, sabemos que as experiências de educação nas clínicas pode ser stressante e provocam ansiedade para os estudantes (Chan, Carter, & McAllister, 1994; DiGiacomo & Adamson, 2001; Hojat, Gonnella, Erdmann, e Vogel, 2003; Mitchell & Kampfe, 1990).

Apesar de reconhecermos que os níveis moderados de *stress* podem melhorar o desempenho dos alunos, níveis excessivos de *stress*, conhecido como *distress*, podem resultar em um mau desempenho (Lincoln, Carmody, e Maloney, 1997).

Mitchell e Kampfe (1990) descobriram que altos níveis de *stress* em estágios clínicos afectam a eficácia dos estudantes, a produtividade, atitudes, comportamento profissional e satisfação no trabalho. Anderson e Gerbing (1988) sugere que a ansiedade pode distrair ou inibir a aprendizagem dos alunos. O autor sugere ainda que a abertura dos alunos, comunicação, clareza de pensamento, flexibilidade e capacidade de ouvir com precisão pode ser prejudicada por altos níveis de *stress*. Consequentemente, é provável que os níveis de *stress* dos alunos durante as experiências de educação em

clínicas podem ter um impacto negativo sobre a qualidade de sua aprendizagem, podendo gerar um impacto em seu desempenho e atendimento ao cliente.

A experiência do *stress* no ambiente de trabalho pode ter diversos resultados para a saúde e bem-estar dos empregados e contribui para uma significativa parcela de custos com a saúde do trabalhador, absenteísmo e perda da produtividade (Murphy, 2004). O que nos leva às hipóteses de quanto mais *stress* o indivíduo percebe, menos produtivo nas suas atribuições ele é, e vice-versa.

#### **1.4 – Os Stressores**

Para os causadores do *stress*, também chamados de “stressores”, caso sejam identificados, podem ser recomendados conselhos para prevenir ou limitar os choques que o *stress* pode causar (Mazzola, Schonfeld e Spector, 2011). Esses choques podem ser físicos, psicológicos ou comportamentais (Jex e Beehr, 1991).

As barreiras para um bom desempenho no trabalho são inúmeras, mas o que estudiosos descrevem é que os stressores do trabalho estão cada vez mais a aumentar a perspectiva de que é preciso saber lidar com esses causadores de *stress* para que os bons resultados surjam com mais efectividade.

Os stressores podem vir de fora da organização como a globalização, a mudança na sociedade, alterações no núcleo familiar, mudanças econômicas, discriminação racial ou social, ou podem ser organizacionais, como os processos dentro da organização, políticas e estratégias, condições de trabalho, falta de coesão grupal, atitudes da chefia,

exclusão, falta de suporte social, conflitos e a própria personalidade do indivíduo (Luthans, 2005).

Sendo mais específico quanto ao nível organizacional, podemos incluir como stressores imediatos a estrutura e o desenho organizacional, além de mudanças no cenário do escalão econômico e também as condições no ambiente em si como o ruído, calor, frio, ar poluído, e condições de luminosidade.

O contínuo contacto com clientes em serviços de atendimento é um causador conhecido de *stress*, pois envolve um elevado grau de interrelação pessoal entre os envolvidos e requer muitas vezes atitudes por parte dos empregados que não são de sua vontade, mas seguem normas da empresa.

Um stressor potencialmente importante dentro de um ambiente de *call center* é a possibilidade de controlar e supervisionar o desempenho das atividades dos assistentes. As máquinas que regulam as tarefas reduzem a capacidade de autonomia e controlo dos assistentes, o que tem se tornado um factor de risco para a saúde e bem estar deles, especialmente quando combinado com uma elevada demanda de trabalho e um fraco suporte social (Malinauskiene, T. Theorell, R. Grazuleviciene, 2005).

Pesquisas anteriores mostram que os causadores do *stress* no trabalho estão relacionados com a baixa produtividade, pois afectam o comportamento do indivíduo no ambiente (Meier & Spector, 2013). Um modelo conhecido como Comportamento de Trabalho Contraproducente (do inglês Counterproductive Work Behavior ou CWB), traduz as condições de trabalho stressantes como causadoras da baixa produtividade no trabalho (Spector & Fox, 2005).

CWB está associado à vários causadores de *stress*, entre eles as restrições organizacionais, que se referem a situações ou condições que impedem as pessoas de transformar suas habilidades e esforços em desempenho de trabalho (Spector & Fox, 2005). Confrontadas com as situações de *stress*, as pessoas terão emoções negativas, frustrações ou irritações, que tendem a desencadear tendências agressivas. Isso resultará na baixa produtividade no ambiente de trabalho.

A falta de cooperação entre companheiros de trabalho em ambientes de elevado *stress* e que trabalham em regime de escalas de turno é apontada como indicador de baixa produtividade. Estudos têm mostrado, no entanto, que o companheirismo e camaradagem entre os trabalhadores têm tomado espaço em alguns sectores de trabalho como os de motoristas de trem, enfermeiras e marinheiros. Nesses casos, a solidariedade entre supervisores e seus subordinados melhora as estratégias de coping (Lieber, Kvieska & Delamaro, 2012).

## Capítulo 2: *Coping*

### 2.1 – Definição de *Coping*

Depois de delinear o conceito de *stress*, o conceito de *coping* pode ser definido como a capacidade de lidar com o *stress* ou conturbações que podem ser geradas em ambientes de trabalho. Lincoln, Adamson e Covic (2004), expuseram em seu estudo dois tipos de *coping*: o *coping* focado no problema, que enfoca a solução do problema e tomada de atitude para a redução do *stress*; e o *coping* focado nas emoções, que visa à diminuição da angústia ou aflição emocional da situação. Para Bhagat, Allie e Ford Jr. (1991), isto ajuda os indivíduos a resistir aos efeitos do *stress* organizacional e à exaustão emocional, como também a sentimentos de despersonalização e a doenças.

Alguns autores revelaram em seus estudos que não existia relação entre a estratégia focada no problema e a saúde, enquanto que outros relataram em seus trabalhos que em algumas situações essas estratégias de *coping* focadas no problema podem aumentar o *stress* ao invés de diminuí-lo (Torkelson e Muhonen, 2003; Ashford, 1988).

Além disto, pesquisadores em seus vários estudos afirmam que há diferentes tipos de estratégias de *coping* quando se trata de gênero, ou seja, homens e mulheres se diferenciam nos tipos de estratégia de *coping* que empregam (Torkelson e Muhonen, 2004).

Em contrapartida também há quem argumente que não há diferenças entre as estratégias de *coping* utilizadas pelos homens e pelas mulheres (Parker, 1990). O nosso

trabalho, porém, não está focado no gênero. Em outros casos, vários estudos relatam que os homens diferem das mulheres no tipo de estratégias de enfrentamento que utilizam.

Os homens costumam usar as estratégias de coping focalizado no problema (Folkman & Lazarus, 1980); já as mulheres empregam as estratégias de coping focado na emoção (Muhonen & Torkelson, 2001). Os homens, ao mesmo tempo, relatam com mais frequência o uso de álcool ou drogas como uma forma de enfrentamento (Muhonen & Torkelson, 2001).

Em uma das primeiras investigações qualitativas sobre as estratégias de enfrentamento, Newton e Keenan (1985) codificaram 159 estratégias de *coping* empregadas por trabalhadores que exerciam a profissão de engenharia. As estratégias, por ordem de prevalência, incluíram conversas com outros colegas, tendo ação direta, o comportamento de retirada e de ação preparatória, tais como a obtenção de informações e a appraisal (avaliação) do problema.

Dollard & Metzger, (1999); Jacobs, Thytherleigh, Webb & Cooper, (2007); Vagg, Spielberg & Wasala, (2002) citados por Laneiro (2011), a grande acumulação de *stress* no ambiente de trabalho prejudica a produtividade e a motivação, além de causar danos à saúde dos indivíduos.

## 2.2 – As Estratégias de *Coping*

O início da teoria que aborda as estratégias de enfrentamento foi no decorrer dos anos 1970. Na exposição dos dois tipos de *coping* nos estudos de Lazarus e Folkman (1984); Lincoln, Adamson e Covic (2004), pode-se verificar o *coping* focado no problema: que enfoca a solução do problema e tomada de atitude para a redução do *stress*; e o *coping* focado nas emoções: que visa à diminuição da angústia ou aflição emocional da situação, como já exposto anteriormente. Podendo os dois tipos ser usados ao mesmo tempo.

Para os autores, o processo do *coping* deve variar de acordo com a situação global, o estado em que o sujeito se encontra e o modo de interação entre o sujeito e a situação. Isto quer dizer que as estratégias de enfrentamento utilizadas poderão variar de acordo com o momento e o estado da situação avaliada como stressante pelo indivíduo.

Resultados mostram que a cultura é relevante não só na definição da disposição dos turnos de trabalho, mas também nas estratégias de enfrentamento, ajustadas com os aspectos que são comuns entre a cultura local. As estratégias de *coping* podem envolver um complexo processo de resistência no local de trabalho, sem necessariamente excluir as metas de gestão impostas pelo serviço (Lieber, Kvieska & Delamaro, 2012).

Uma multidimensionalidade nas estratégias de *coping*, que o indivíduo utiliza quando se depara com uma situação avaliada pelo próprio como stressante, foi identificada no estudo realizado por Esparbès, Sorder-Arder e Tap (1993), onde indicam três tipos de comportamentos apresentados pelo ser humano quando se depara com o *stress*: Comportamental, Cognitivo e Afectivo. O primeiro está relacionado com a

preparação e gestão de uma acção. O segundo é quando a informação vinda da situação é trabalhada pelo indivíduo. Já o último refere-se ao campo das emoções e dos sentimentos.



A tabela abaixo adaptada de Laneiro (2011); Tap, Costa & Alves (2005) detalha as estratégias consideradas pelos autores de acordo com os três tipos de comportamento:

Tabela 1. Estratégias de *Coping* de acordo com os tipos de comportamento

---

<b>Focalização</b>	Esta estratégia implica que a pessoa se concentre sobre o problema e sobre a forma de o resolver, analisando a situação.
<b>Suporte Social</b>	Distingui-se pela necessidade ou desejo de pedir ajuda. Pode ser a procura de cooperação através de um trabalho colectivo, a capacidade de compreensão do ponto de vista cognitivo ou a necessidade de escuta, conforto ou reconhecimento.
<b>Retraimento</b>	Caracteriza-se por um evitamento ou uma ruptura das interações sociais. Uma tentativa de esquecer ou uma recusa de pensar num problema com um refúgio no imaginário ou com comportamentos defensivos como, por exemplo, a ingestão de medicamentos ou drogas.
<b>Conversão</b>	Envolve a mudança a nível dos valores, das posições cognitivas ou dos comportamentos. Pode ser deixando os problemas através da adoção de uma filosofia de vida, aceitar o problema, ou mudar o comportamento em face da dificuldade.
<b>Controlo</b>	Implica o autocontrolo da situação, a coordenação dos comportamentos e a contenção das emoções. Consiste na capacidade de não fazer juízos irrefletidos ou tomar decisões precipitadas. Na aptidão para traçar planos e controlar as emoções.
<b>Recusa</b>	Caracteriza-se pela incapacidade de perceber e de aceitar a realidade de uma situação perturbadora. A pessoa pode agir como se o problema não existisse, distrair-se, tentar esquecer o problema, ou ainda afastar-se de determinados sentimentos ou emoções mais incômodas.

---

Adaptado de Laneiro (2011); Tap, Costa & Alves (2005).

No trabalho de Tap, Costa & Alves (2005) para a validação da Escala *Toulousiana de Coping* para a população portuguesa, os autores associam a estratégia de Conversão à de Retraimento, fazendo com que se fundam e tornem-se uma só estratégia com o nome de Retraimento e Conversão. Já na criação e distribuição das perguntas dos itens das subescalas no questionário, as estratégias ficam sendo: Controlo, Distracção Social, Suporte Social, Retraimento e Conversão (como sendo uma só) e Recusa.

Os estudiosos Pronost & Tap (1996) separam as estratégias de *coping* em duas categorias: as estratégias de *coping* mais adaptativas (percebidas como positivas) e as estratégias de *coping* menos adaptativas (percebidas como negativas). Partindo do princípio desta separação das estratégias, os autores têm o Controlo, o Suporte Social e a Focalização como estratégias positivas e o Retraimento e a Recusa são percebidos como estratégias negativas, podendo em curto prazo serem consideradas de boa utilidade quando se avalia a situação como insuportável.

## **PARTE II: ESTUDO EMPÍRICO**

### Capítulo 3: A Organização em Estudo

Portugal é um país onde a tecnologia já é considerada bastante avançada, onde a telecomunicação representa uma grande parcela entre os sectores que alimentam a economia. Milhares de portugueses estão abastecidos com seus telemóveis e suas pens de banda larga móvel, capazes de proporcionar inúmeras possibilidades de comunicação, seja pela voz ou seja pela transmissão de dados através da internet.

Temos grandes empresas que distribuem o serviço de telecomunicações móveis para a população. Optamos por realizar o nosso estudo em apenas uma, que por questões de sigilo e ética não divulgaremos o nome, apenas descreveremos alguns dados da organização.

Representada pela grande maioria dos usuários dos serviços citados, a empresa tem forte poder e está bem estruturada no mercado, onde emprega inúmeras pessoas em vários sectores. A empresa tem cerca de 7 milhões de clientes distribuídos pelo país, onde investe fortemente em marketing e propaganda de sua marca, com promoções e ofertas que variam de acordo o perfil do usuário.

Escolhemos um sector específico, pois o nosso foco de estudo procura obter resultados vindos de um ambiente com elevado nível de *stress*. Como o ambiente de *Call Center* desempenha bem este aspecto, decidimos aplicar nossa pesquisa à uma área que lida com clientes insatisfeitos e arrogantes e que tem um grande volume de atendimentos dispostos no decorrer do dia.

A empresa efetua e recebe inúmeras chamadas de clientes que pretendem de alguma maneira ter o sua questão solucionada. O sector da empresa onde focamos nossos estudos é o de retenção e fidelização dos clientes, que atua com a finalidade de

atender os clientes interessados em cancelar seu serviço. O fluxo então inicia da seguinte maneira: o cliente tem um serviço de telefonia móvel ou um serviço de internet banda larga móvel e não tem interesse de continuar com o serviço por algum motivo, na maioria das vezes, financeiro.

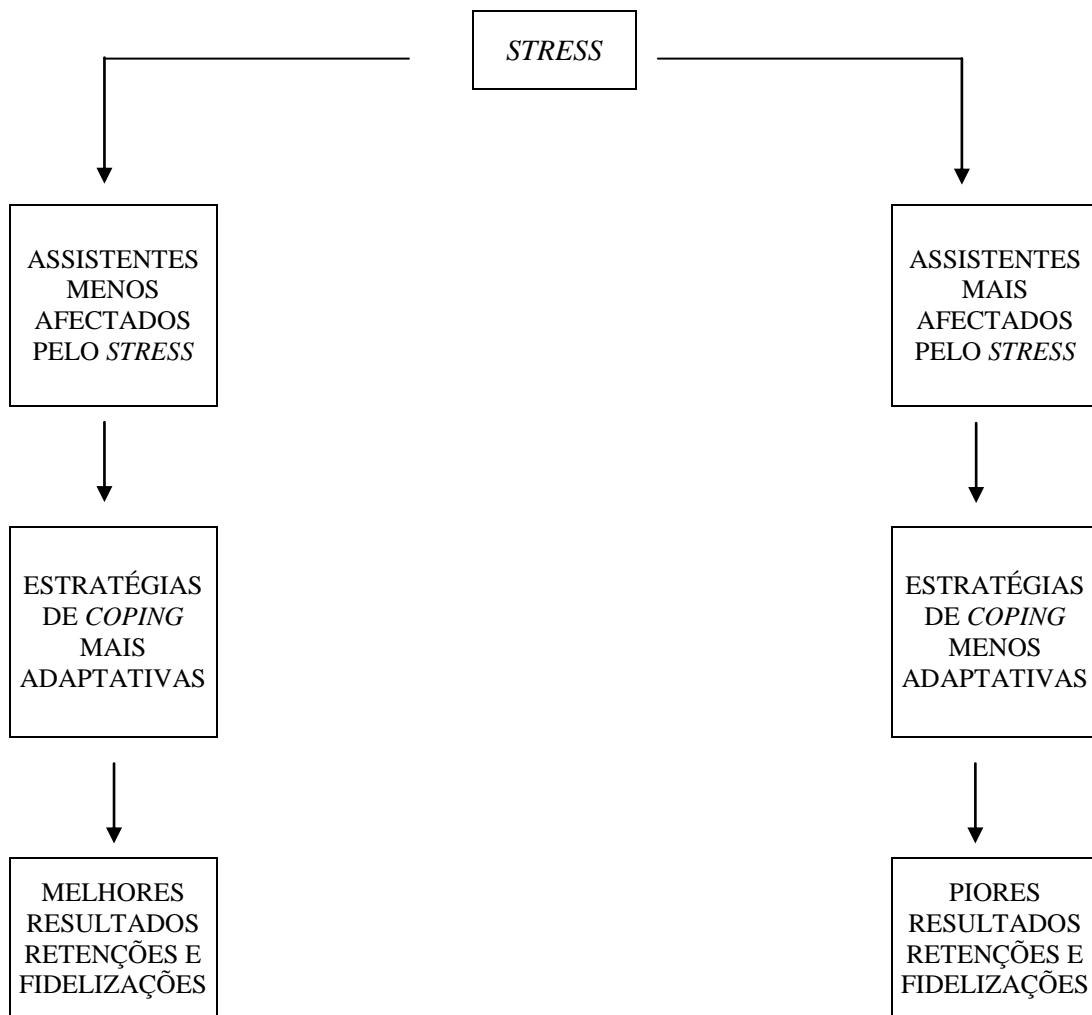
O cliente passa por uma triagem no primeiro atendimento e logo em seguida quando expõe seu desejo de cancelar o serviço é encaminhado para o sector de retenções, responsável por tentar retê-lo utilizando alguma estratégia de comunicação ou alguma estratégia comercial, seja para reduzir preços ou melhorar o desempenho do serviço. É nesse momento que começa o contacto directo entre o assistente e o cliente.

O assistente precisa perceber qual é o real interesse do cliente e procurar extrair a maior quantidade de informações relacionadas ao período em que o serviço foi utilizado, principais utilizadores, se possuem outro serviço que substitua-o. Enfim, o assistente tem a árdua tarefa de conseguir reter aquele cliente que deseja cancelar seu serviço dentro de um determinado período de tempo, o que pode ser difícil e pode tornar o atendimento bastante stressante a depender do humor e da personalidade de cada cliente.

Os assistentes são apoiados pelos seus respectivos responsáveis de equipa, que acompanham o desempenho de cada um e o desenrolar das chamadas, para que possam estimular o assistente a conseguir o objectivo. Ao fim de cada mês os resultados da chamadas são avaliados e há um acompanhamento para aqueles que estão com maus resultados para que possam melhorar o desempenho futuro. Já os que obtém bons resultados acabam sendo premiados com incentivos materiais ou financeiros, e em algumas situações são premiados com palavras de motivação por parte dos superiores.

## Capítulo 4: O Modelo e as Hipóteses

### 4.1 – Modelo



## 4.2 - Objectivo do Trabalho

O objectivo do trabalho é fazer uma abordagem dos conceitos de *stress* e de estratégias de *coping* utilizadas dentro das organizações em geral e de uma empresa de telecomunicações móveis em específico de Lisboa, Portugal. Se esses assuntos podem influenciar na produtividade e nos resultados pretendidos, que são as retenções e fidelizações dos clientes da empresa, e no psicológico de cada indivíduo que faz parte do processo de atendimento aos clientes. Ajudará ao gestor da organização a perceber se a produtividade pode ser influenciada por essas variáveis e apresentar resultados reais para a ciência que estuda estes fenómenos.

## 4.3 - Hipóteses a estudar

*H-1: Os participantes que são menos afectados pelo stress gerado pelos clientes são os que têm melhores resultados nas retenções e fidelizações dos clientes (produtividade);*

*H-2: Os participantes que são mais afectados pelo stress gerado pelos clientes são os que têm piores resultados nas retenções e fidelizações dos clientes (produtividade);*

A probabilidade de uma exaustão emocional acontecer é grande em ambientes de trabalho com elevadas demandas de serviço e *stress* como descreve Brotheridge e Lee (2002). A exaustão emocional é um tipo de *stress* que se desenvolve através das condições de trabalho e da alta relação de contacto com pessoas, caracterizando-se pela fadiga e pelo esgotamento (Maslach 1982).

Como o *stress* nas organizações pode causar efeitos adversos na produtividade e performance de um indivíduo (Tarafdar, Tu, Ragu-Nathan e Ragu-Nathan 2007), as hipóteses 1 e 2 sugerem a relação entre o *stress* e a produtividade (retenções e fidelizações dos clientes). Isso é para saber se no ambiente de *Call Center*, onde nossa amostra está inserida, a produtividade será influenciada pelo nível de *stress*.

Depois de várias décadas de pesquisas feitas sobre o tema, ficou estabelecido que o elevado *stress* no trabalho pode levar a consequências negativas para o bem-estar dos empregados e também ser responsável pelas mudanças psicológicas, físicas e comportamentais de cada indivíduo (Cooper, Dewe & O’Driscoll, 2001).

O trabalho de Tarafdar, Tu, Ragu-Nathan e Ragu-Nathan (2007) demonstra como resultado de sua pesquisa que a produtividade e um tipo específico de *stress*, conhecido como *technostress*, um fenômeno que é conhecido como o stress causado pelo constante uso das tecnologias da informação e da comunicação, têm uma relação inversamente proporcional. Isso quer dizer que quanto menor for o *stress* percebido maior será a produtividade dos indivíduos da amostra. O que também, possivelmente, pode acontecer em diferentes amostras é o inverso, quanto maior for o nível de *stress* percebido menor será a produtividade.

Foi baseado nos resultados dessa pesquisa sobre o *technostress* que identificamos a possibilidade de utilizar as hipóteses 1 e 2, associando o nível de *stress* com a capacidade de retenção e fidelização dos clientes (produtividade). É importante saber se um elevado nível de *stress* percebido pelos assistentes, que lidam com os clientes todos os dias, irá influenciar na produtividade de cada um.



*H-3: Os participantes que possuem estratégias de coping mais adaptativas obtêm melhores resultados nas retenções e fidelizações dos clientes (produtividade);*

*H-4: Os participantes que possuem estratégias de coping menos adaptativas obtêm piores resultados nas retenções e fidelizações dos clientes (produtividade);*

Para Lazarus & Folkman (1984), o *coping* é um elemento integral do processo de *stress*, pois as estratégias de *coping* podem ajudar a neutralizar os efeitos dos causadores do *stress*.

As estratégias de *coping* são consideradas dinâmicas e devem variar de acordo com a situação geral. Estas estratégias servem para enfrentar as situações onde o indivíduo precisar lidar com o *stress*. Elas podem ser consideradas como mais adaptativas (positivas) e menos adaptativas (negativas), ou seja, quando o indivíduo pode utilizar estratégias que trarão resultados positivos ou negativos.

Tendo em conta que um resultado positivo é muito importante para a empresa e para os colaboradores, procuramos criar as hipóteses acima, a fim de saber se as estratégias de enfrentamento utilizadas pelos assistentes irão influenciar na sua produtividade.

As estratégias de *coping* mais adaptativas estão relacionadas positivamente com os resultados no ambiente de trabalho nas regiões de Beijing, Hong Kong e Taipei, na China. Lá, estudiosos identificaram que a procura pelo suporte social teve uma relação positiva com a carga de trabalho e com o relacionamento entre os trabalhadores. Além disso, ações activas tiveram uma relação positiva com a frequência dos trabalhadores e com o aprendizado no trabalho (Lu L., Kao, Siu & Lu C., 2010).

**H-5:** *Os participantes que são menos afectados pelo stress gerado pelos clientes e possuem estratégias de coping mais adaptativas são os que têm melhores resultados nas retenções e fidelizações dos clientes (produtividade);*

**H-6:** *Os participantes que são mais afectados pelo stress gerado pelos clientes e possuem estratégias de coping menos adaptativas são os que têm piores resultados nas retenções e fidelizações dos clientes (produtividade).*

Uma importante conclusão encontrada por Lazarus & Folkman (1984) sobre o *stress* e o *coping* foi que a eficácia de uma estratégia de *coping* varia de acordo com cada situação, com cada indivíduo, com o tempo e com os resultados.

A experiência do stress no ambiente de trabalho pode ter diversos resultados para a saúde e bem-estar dos empregados e contribui para uma significativa parcela de custos com a saúde do trabalhador, absentéismo e perda da produtividade (Murphy, 1995). O que nos leva às hipóteses de quanto mais stress o indivíduo percebe, menos produtivo nas suas atribuições ele é, e vice-versa. Então, pressupomos que o indivíduo ao perceber que o *stress* irá influenciar na sua produtividade ou na sua saúde, vai tomar alguma atitude para prevenir ou para lidar com a situação, desenvolvendo as estratégias de enfrentamento das adversidades.

Lu L., Kao, Siu & Lu C. (2010) descrevem nos resultados do seu estudo sobre *stress* no trabalho, estratégias de *coping* e produtividade, que ambos estavam associados. Stressores ocupacionais como os constrangimentos organizacionais e os conflitos interpessoais estavam negativamente relacionados com a produtividade no trabalho. Já as estratégias de *coping* como a busca pelo suporte social e as ações activas estavam positivamente relacionadas com a produtividade no trabalho.

Tomando como base a pesquisa acima, achamos importante estudar se o *stress* gerado pelos clientes e as estratégias de *coping* utilizadas pelos assistentes da nossa amostra influenciarão na produtividade de cada um e nos resultados da empresa, já que os autores chineses revelaram em sua pesquisa que quanto mais são afectados pelo *stress* menos produtividade no trabalho os indivíduos terão. E quanto mais utilizarem estratégias de coping consideradas mais adaptativas, melhores desempenhos e resultados alcançarão.

## Capítulo 5: Metodologia

### 5.1 - Natureza dos Dados e Origem dos Dados

A natureza dos dados será quantitativa. O estudo recorre de uma revisão da literatura (dados secundários) e a aplicação de um questionário/inquérito (dados primários) a indivíduos que trabalham na linha de retenção e fidelização de clientes, que são responsáveis pelo atendimento aos clientes que pretendem desistir e cancelar o serviço por algum motivo, em um *call center* de uma empresa de telecomunicações móveis em Lisboa, Portugal.

### 5.2 – População e Amostra

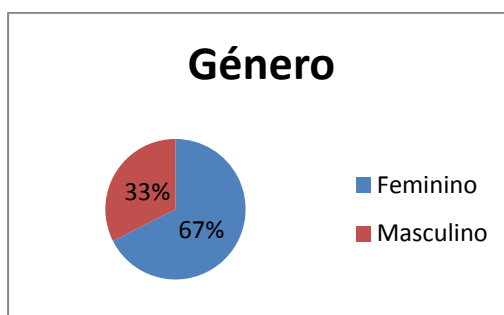
A população escolhida para aplicação da pesquisa foi a de um *call center* de uma empresa de Telecomunicações móveis em Lisboa, Portugal, onde os assistentes são responsáveis pelo atendimento ao cliente e pelas retenções e fidelizações desses clientes, pois a linha é responsável por assegurar a permanência dos clientes que desejam desactivar algum serviço. A amostra teve a abrangência de 80 assistentes que responderam aos questionários.

### 5.3 - Técnicas de Recolha e Análise de Dados

Para a concretização deste estudo, foram utilizadas técnicas de recolhas de dados baseadas em pesquisa bibliográfica e a aplicação de questionário sócio-demográfico. Foram analisados género, idade, tempo na empresa e habilitações literárias, assegurando a confidencialidade a cada participante. Os instrumentos utilizados para obtenção dos resultados foram duas escalas aplicadas, a Escala *Toulousiana de Stress* e a Escala *Toulousiana de Coping*. As respostas foram solicitadas através da escala tipo *Likert* de 5 pontos ( 1 = Quase Nunca a 5 =Quase Sempre). A técnica de análise e processamento dos dados se deu pela Análise Estatística Multivariada – SPSS (*Statistical Package for Social Science*), nomeadamente análise de correlações e regressões.

Foram recolhidos 80 questionários em um *call center*, por ser comprovadamente por estudos um ambiente de natureza stressante, de uma empresa de Telecomunicações Móveis em Lisboa, Portugal. A amostra apresenta uma predominância de participantes femininos (n=54, 67,5%), face aos masculinos, 32,5% (n=26).

Figura 1. Distribuição da amostra por Género



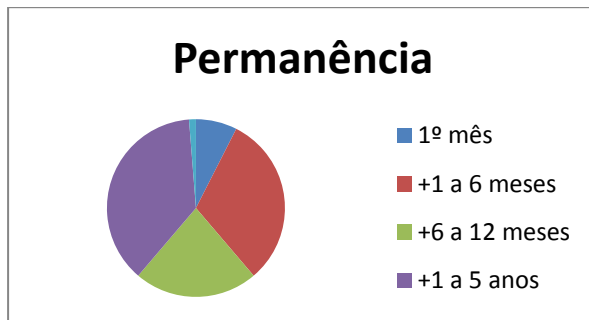
Dos 80 participantes, a idade variava entre 19 e 50 anos, apresentando uma média de 27 anos (DP=7.601), o que podemos considerar uma amostra relativamente jovem. Os participantes apresentavam uma permanência na empresa bastante variada, entre 1 e 72 meses (M=15.69, DP=15.372). Destacam-se a maior percentagem, 37.5% (n=30), trabalha na empresa há mais de 1 ano e há menos de 5 anos. Com mais de 1 mês de trabalho, mas menos de 6, a amostra conta com 31.3% dos participantes, ou seja, 25.

Trabalhadores com mais de 6 meses, mas menos de 1 ano de ‘casa’, são 18, ou 22.5%. Ainda durante o seu primeiro mês de trabalho contamos 6 participantes, representando 7.5% dos colaboradores no estudo, sendo que os restantes 2.3% (n=1), apresentam mais de 5 anos de permanência.

Tabela 2. Caracterização da Amostra por Tempo de Permanência

Tempo de Permanência	Frequência	%	% Válido	% Cumulativo
Primeiro mês	6	7,5	7,5	7,5
De +1 a 6 meses	25	31,3	31,3	38,8
De +6 meses a 1 ano	18	22,5	22,5	61,3
De +1 a 5 anos	30	37,5	37,5	98,8
Mais de 5 anos	1	1,3	1,3	1,3
Total	80	100,0	100,0	100,0

Figura 2. Distribuição da amostra por tempo de permanência na empresa



Analisando a permanência de forma mais detalhada, mês a mês, verificamos que as maiores porcentagens situam-se em trabalhadores com 24 meses de ‘casa’ (n=11, 13.8%), com 6 meses (n=9, 11.3%) e com 2 meses (n=8, 10.0%).

Tabela 3. Distribuição da Permanência detalhada mensalmente

Meses	Frequência	%
1	6	7,5
2	8	10,0
3	2	2,5
4	6	7,5
6	9	11,3
7	4	5,0
8	2	2,5
9	4	5,0
10	2	2,5
11	1	1,3
12	5	6,3
18	4	5,0
22	2	2,5
23	1	1,3
24	11	13,8
30	1	1,3
36	5	6,3
41	1	1,3
48	4	5,0
60	1	1,3
72	1	1,3
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

Para determinação da produtividade em termos objectivos, consideramos a taxa de retenção de cada participante, a qual é medida pela quantidade total de clientes que cada assistente consegue reter para a empresa nas chamadas recebidas e realizadas, dividido pelo total geral das chamadas recebidas e realizadas por cada assistente durante o mês:

$$\frac{\textit{Clientes retidos}}{\textit{Clientes atendidos}} = \textit{Taxa de Retenção}$$

Para a empresa, a média de cada assistente deve estar no mínimo na faixa dos 45% de retenções (dados que se encontram impressos e expostos nos murais na sala onde se encontram os operadores) para ser considerada uma boa taxa. Relativamente a esta variável, os participantes apresentam um mínimo de 28% e um máximo de 96%, sendo que a média se situa em 57.7% (DP=16.5), o que é considerado muito bom para a empresa. É a partir do mínimo percentual exigido pela empresa para os assistentes que os mesmos começam a ser premiados com incentivos, que vão aumentando na mesma proporção das taxas de retenção.

Como já aqui explanado, no âmbito do nosso estudo, pretendemos verificar se existe uma correlação entre o nível de *stress* dos participantes, medido pela Escala *Toulousiana de Stress* (ETS), as estratégias de *coping* utilizadas, medido pela Escala *Toulousiana de Coping* (ETC).

Ambas as escalas foram construídas numa investigação colectiva, no laboratório “Personnalisation et Changements Sociaux”, Universidade de Toulouse pelos autores



Esparbès, Sordes-Ader & Tap (1994), e a sua produtividade medida pela taxa de retenção de cada participante do mês de agosto do ano de 2012.

### **5.3.1-Escala *Toulousiana de Stress***

A Escala *Toulousiana de Stress* foi construída em uma investigação em conjunto no laboratório “Personnalisation et Changements Sociaux” da Universidade de Toulouse na França, pelos autores Esparbès, Sordes-Ader & Tap (1994). A escala foi validada em Portugal e utilizada no trabalho dos autores Alves & Oliveira (2008), num artigo publicado na Revista Científica Psicologia, Saúde & Doenças.

A escala é composta por 30 itens em que os participantes têm que responder utilizando uma escala tipo *Likert* de 1 (Nunca) a 5 (Sempre). Em nosso estudo, pedimos aos assistentes de *call center* que relembassem uma situação que consideraram stressante e que diante desta situação respondessem às 30 questões. Os autores dividem a escala em quatro factores ou dimensões (Tensão sócio-emocional, Tensão física e depressiva, Perturbações físicas e emocionais, Lassidão e angústia temporal) que conjugam aspectos físicos e emocionais que seguem no quadro a seguir:

Tabela 4. Factores ou Subitens da Escala *Toulousiana de Stress*

<b>Factor 1-Tensão sócio-emocional</b> <b><math>\alpha = .88</math></b>	<b>Factor 2-Tensão física e depressiva</b> <b><math>\alpha = .91</math></b>
Item 25 – Sinto-me incompreendido(a)	Item 4 – Fico com a face franzida e os maxilares contraídos
Item 13 – Sinto-me só, isolado(a)	Item 8 – Sinto um aperto no estômago
Item 24 – Esqueço os encontros, os objectos ou as coisas que devo fazer	Item 2 – Sinto um nó na garganta ou a boca seca
Item 21 – Tenho a impressão de perder o controlo	Item 10 – Costumo roer as unhas ou morder os lábios
Item 14 – Choro	Item 5 – Estou tenso(a)
Item 27 – Sinto-me incapaz de enfrentar uma situação difícil	Item 1 – Estou preocupado(a), atormentado(a), arreliado(a)
Item 15 – Suporto mal as dificuldades que se acumulam	Item 9 – Costumo remoer sempre as mesmas ideias, fico a “ruminar”
Item 23 – Tenho dificuldades em adormecer ou durmo mal	Item 7 – Sinto-me desencorajado(a) ou deprimido(a)
Item 6 – Sinto-me pressionado(a) pelo tempo	Item 3 – Sinto-me ameaçado(a)
<b>Factor 3-Perturbações físicas e emocionais</b> <b><math>\alpha = .89</math></b>	<b>Factor 4-Lassidão e angústia temporal</b> <b><math>\alpha = .81</math></b>
Item 20 – Sinto “baforadas” de calor ou transpiro	Item 11 – Sinto-me cansado(a)
Item 22 – Tenho dificuldades em respirar	Item 12 – Sinto-me inquieto(a) ao antever o futuro
Item 16 – O meu coração bate rapidamente	Item 29 – Sinto um vazio, estou sem energia
Item 26 – Tenho perturbações intestinais (diarreia, prisão de ventre...)	Item 18 – Fico preocupado(a) com o que vai acontecer no dia de amanhã
Item 28 - Tremo	Item 19 – Tenho a impressão que tudo me exige um esforço considerável
Item 30 – Tenho dificuldades em organizar o tempo	
Item 17 – Sinto-me agitado(a)	

Os valores de *Alpha de Cronbach* conseguidos no quadro 1 foram obtidos dos resultados estatísticos adquiridos no artigo já citado de Alves & Oliveira (2008). O *Alpha de Cronbach* serve para medir a consistência interna de uma escala.

Foi efectuada uma análise de fiabilidade interna para a escala de *stress*, aplicada à amostra deste estudo. O valor de *Alpha de Cronbach* global, obtido para esta escala é

de .918, o que é considerado um bom valor (Field, 2005). Em termos de itens da escala, verificamos que alguns dos itens não apresentam a correlação desejada com a escala, pois deveriam revelar valores acima de .30 (Field, 2005). Os mesmos, se retirados, aumentariam a fiabilidade geral, embora de forma bastante ligeira.

### **5.3.2-Escala *Toulousiana de Coping***

A Escala *Toulousiana de Coping* também foi construída na mesma investigação em conjunto no laboratório “Personnalisation et Changements Sociaux” da Universidade de Toulouse na França, pelos autores Esparbès, Sordes-Ader & Tap (1994). A validação da escala em Portugal se deu no trabalho de Tap, Costa & Alves (2005), num estudo que serviu de adaptação da escala à população portuguesa, cuja amostra era de 1000 jovens saudáveis com idades compreendidas entre os 18 e os 28 anos, sendo 384 do sexo masculino e 616 do sexo feminino.

A Escala *Toulousiana de Coping* é um questionário de auto-resposta composto por 54 itens e as respostas de cada item devem ser dadas numa escala tipo *Likert* de cinco posições, que vai de 1 (nunca) a 5 (sempre). O *Alpha de Cronbach* global da escala obtido no trabalho de validação em Portugal divulgado pelos autores foi de .78 para a amostra utilizada no estudo. Ela foi dividida também em subitens que descrevem as atitudes e comportamentos dos indivíduos quando se deparam com uma situação de *stress*. Os subitens Controlo, Retraimento, Distracção Social, Suporte Social e Recusa estão dispostos na tabela a seguir retirada do trabalho realizado por Tap, Costa & Alves (2005) em seu estudo que valida a escala em Portugal.

Tabela 5. Subitens da Escala *Toulousiana de Coping*

Subescalas/Itens	M	DP
<b>Controlo (13 itens)</b>	<b>0,82</b>	
1-enfrento a situação	3,99	0,95
8-aceito o problema se ele for inevitável	3,71	1,11
9-tento não entrar em pânico	3,81	1,08
11-faço um plano de acção e tento aplicá-lo	3,20	1,16
17-analiso a situação para melhor a compreender	4,11	0,85
19-ataco o problema de frente	3,90	0,96
27-controlo as minhas emoções	3,34	0,98
29-sei o que tenho que fazer e redobro os meus esforços para o alcançar	3,76	0,89
35-penso nas experiências susceptíveis de me ajudarem a fazer face à situação	3,61	0,88
37-vou directamente ao problema	3,62	0,97
44-aceito a ideia de que é necessário que eu resolva o problema	3,95	0,90
47-defino objectivos a traçar	3,84	0,92
53-reflito nas estratégias que poderei utilizar para melhor resolver o problema	3,83	0,87
<b>Retraimento, Conversão e Aditividade</b>	<b>0,76</b>	
7-evito encontrar-me com pessoas	2,26	1,19
8-mudo a minha forma de viver	2,31	1,11
12-é-me difícil utilizar palavras para descrever o que experimento face à situação difícil	2,89	1,16
15-sinto agressividade face a outrem	2,33	1,08
21-esqueço os meus problemas tomando medicamentos	1,27	0,73
23-refugio-me no imaginário ou no sonho	2,20	1,19
25-acontece-me não fazer o que tinha decidido	2,94	0,97
28-mudo o meu comportamento	2,65	1,01
33-sinto-me culpado	2,39	1,14
39-tomo drogas ou fumo para acalmar a minha angústia	1,58	1,07
43-afasto-me dos outros	2,03	1,08
46-modifico as minhas ações em função do problema	2,97	0,99
51-sinto-me invadido pelas minhas emoções	3,11	1,02
<b>Distracção Social</b>	<b>0,72</b>	
4-trabalho em cooperação com outras pessoas para me esquecer	3,10	1,07
5-tento não pensar no problema	2,79	1,23
16-faço qualquer coisa mais agradável	3,47	0,97
22-procuro actividades coletivas	2,99	1,05
24-procuro encontrar uma filosofia de vida para fazer face à situação	3,07	1,12
26-aprendo a viver com o problema	3,39	0,99
34-vou ao cinema ou vejo televisão para pensar menos nisso	2,79	1,13
40-ajudo os outros como gostaria de ser ajudado	4,03	0,98
41-procuro a todo o custo pensar noutra coisa	2,88	1,10
52-centro-me noutras actividades para me distrair	3,19	1,01
<b>Suporte Social</b>	<b>0,70</b>	
2-peço conselhos a profissionais (professores, médicos, psicólogos etc.)	2,70	1,26
6-peço a Deus para me ajudar	3,03	1,42
18-sinto necessidade de partilhar com os que me são próximos o que sinto	3,81	1,15
20-discuto o problema com meus pais	3,29	1,28
36-procuro a ajuda dos meus amigos para acalmar a minha ansiedade	3,57	1,09
38-pergunto às pessoas que tiveram uma situação similar, que tipo de resposta deram	3,35	1,18
54-procuro a simpatia e o encorajamento dos outros	3,64	1,03
<b>Recusa</b>	<b>0,66</b>	
13-não penso nos problemas quando eles se colocam	2,38	1,19
14-recuso-me a admitir o problema	1,77	0,99
30-chego a não sentir nada quando chegam as dificuldades	2,18	1,01
31-resisto ao desejo de agir, até que a situação me permita	2,89	1,01
32-reajo como se o problema não existisse	1,98	1,02
42-brinco com a situação em que me encontro	2,48	1,16
48-as minhas emoções desaparecem tão rapidamente como aparecem	2,42	1,04
50-digo a mim próprio que este problema não tem importância	2,30	1,03
<b>Escala Total (ETC)</b>	<b>0,78</b>	

Adaptado de Tap, Costa & Alves (2005)

Efetuamos uma análise de fiabilidade interna para a escala de *coping*, aplicada à amostra deste estudo. Obtivemos um valor de *Alpha de Cronbach* global de .843, o que é considerado um bom indicador de fiabilidade da mesma (Field, 2005), acima do encontrado no artigo de validação em Portugal de Tap, Alves e Costa (2005) que foi de .78 como já mostrado anteriormente. Em termos de itens da escala, verificamos que alguns dos itens não apresentam a correlação desejada com a escala, pois deveriam revelar valores acima de .30 (Field, 2005).

## Capítulo 6: Resultados

Consideramos em todos os testes estatísticos efectuados um nível de significância de .05. Para a determinação da normalidade dos dados utilizamos o teste *Kolmogorov-Smirnov*. A produtividade (medida pela taxa de retenção) apresenta uma distribuição significativamente normal,  $D(80)=.079$ ,  $p>.05$ . O mesmo não se passa com o *stress*, que não apresenta uma distribuição normal a um nível significativo,  $D(80)=.118$ ,  $p<.05$ .

Tabela 6. Determinação da normalidade dos dados - testes (Kolmogorov-Smirnov) - Stress

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Taxa de Retenções	,079	80	,200 <sup>*</sup>	,972	80	,079
Stress	,118	80	,008	,950	80	,004

Quanto ao *coping* verificamos que as estratégias apresentam uma distribuição normal, tanto as mais adaptativas  $D(80)=.064$ ,  $p>.05$ , como as menos adaptativas,  $D(80)=.076$ ,  $p>.05$ .

Tabela 7. Determinação da normalidade dos dados - testes (Kolmogorov-Smirnov) - Coping

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Taxa de Retenções	,079	80	,200*	,972	80	,079
copingmaisadaptativo	,064	80	,200*	,985	80	,456
copingmenosadaptativo	,076	80	,200*	,985	80	,503

Dado o tamanho da amostra ser constituído por apenas 80 participantes, considerou-se mais adequado utilizar coeficiente de correlação de *Kendall* ( $\tau$ ), sendo neste caso o recomendado por Field (2005). O mesmo autor elege este coeficiente como melhor estimando a realidade populacional, face ao coeficiente de *Spearman*. Por outro lado, dada a inexistência de normalidade significativa em alguns dados, não poderíamos nestes casos utilizar o coeficiente de *Pearson*.

### 6.1-Hipóteses H1 e H2:

Para correlacionar a produtividade com o *stress*, e tendo em conta o embasamento teórico do nosso trabalho, que apresenta uma determinada direção nesta relação, nomeadamente que o nível de *stress* afecta a produtividade, o teste efetuou-se no formato ‘*one-tailed*’.

O coeficiente de *Kendall* em nossa pesquisa não revelou correlação estatisticamente significativa entre o nível de produtividade e o nível de *stress* dos participantes,  $\tau = .027$ ,  $p(\text{one-tailed}) > .05$ , diferentemente do que mostram os resultados do trabalho de Tarafdar et al. (2007), que baseado nos valores obtidos nos testes implementados chegaram à conclusão de que baixos níveis de *stress* geram elevados níveis de produtividade, advindos de uma amostra de 233 participantes, bastante acima do número de indivíduos de nossa amostragem.

Tabela 8. Coeficiente de Correlação entre Taxa de Retenções e o *Stress*

		Taxa de Retenções Stress	
Taxa de Retenções	Coeficiente de Correlação	1,000	,027
	Sig. (1-tailed)	.	,363
	N	80	80
Stress	Coeficiente de Correlação	,027	1,000
	Sig. (1-tailed)	,363	.
	N	80	80



## 6.2-Hipóteses H3 e H4:

No caso das correlações entre as estratégias de *coping* e a produtividade utilizamos o coeficiente de Kendall, também ‘one-tailed’, por ser esta forma que mais adequadamente reflete os pressupostos teóricos associados. Não foram encontradas correlações estatisticamente significativas entre as estratégias de *coping* mais adaptativas e a produtividade ( $T=.123$ ,  $p>.05$ ) nem entre as estratégias de *coping* menos adaptativas e a produtividade ( $T=.070$ ,  $p>.05$ ).

Tabela 9. Coeficiente de Correlação entre Taxa de Retenções e Coping mais adaptativo.

		Taxa de Retenções Coping mais adaptativo	
Taxa de Retenções	Coeficiente de Correlação	1,000	,123
	Sig. (1-tailed)	.	,056
	N	80	80
copingmaisadaptativo	Coeficiente de Correlação	,123	1,000
	Sig. (1-tailed)	,056	.
	N	80	80

Tabela 10. Coeficiente de Correlação entre Taxa de Retenções e Coping menos adaptativo.

		Taxa de Retenções	Coping menos adaptativo
Taxa de Retenções	Coeficiente de Correlação	1,000	,070
	Sig. (1-tailed)	.	,183
	N	80	80
copingmenosadaptativo	Coeficiente de Correlação	,070	1,000
	Sig. (1-tailed)	,183	.
	N	80	80

### 6.3-Hipóteses H5 e H6:

Para estudar as hipóteses H5 e H6, e visto estas englobarem três variáveis, optámos por efectuar uma correlação parcial. Este tipo de correlação examina a relação entre duas variáveis, considerando uma terceira, que se mantém constante (Field, 2005). Parece-nos útil este tipo de análise, pois segundo a teoria revista, as estratégias de *coping* podem influenciar a relação entre o *stress* e a produtividade dos colaboradores.

Os resultados não revelam correlações estatisticamente significativas entre o nível de *stress* e a taxa de retenção (produtividade) conseguida pelos colaboradores participantes da amostra, quando controlamos a utilização de estratégias de *coping* mais adaptativas,  $r=-.028$ ,  $p>.05$ . Verificamos a mesma situação quando controlamos a mesma associação com as estratégias de *coping* menos adaptativas,  $r=-.077$ ,  $p>.05$ .

Tabela 11. Coeficiente de Correlação entre Taxa de Retenção, Coping menos adaptativo e *Stress*

		Taxa de Retenções	Stress	Coping menos adaptativo
Taxa de Retenções	Correlação	1,000	-,012	,093
	Significância (1-tailed)	.	,457	,206
	Df	0	78	78
Stress	Correlação	-,012	1,000	,556
	Significância (1-tailed)	,457	.	,000
	Df	78	0	78
copingmenosadaptativo	Correlação	,093	,556	1,000
	Significância (1-tailed)	,206	,000	.
	Df	78	78	0
Taxa de Retenções	Correlação	1,000	-,077	
	Significância (1-tailed)	.	,249	
	Df	0	77	
Stress	Correlação	-,077	1,000	
	Significância (1-tailed)	,249	.	
	Df		77	0

Tabela 12. Coeficiente de Correlação entre Taxa de Retenções, Coping mais adaptativo e *Stress*

		Taxa de Retenções	Stress	Coping mais adaptativo
Taxa de Retenções	Correlação	1,000	-,012	,141
	Significância (1-tailed)	.	,457	,107
	Df	0	78	78
Stress	Correlação	-,012	1,000	,108
	Significância (1-tailed)	,457	.	,170
	Df	78	0	78
copingmaisadaptativo	Correlação	,141	,108	1,000
	Significância (1-tailed)	,107	,170	.
	Df	78	78	0
Taxa de Retenções	Correlação	1,000	-,028	
	Significância (1-tailed)	.	,404	
	Df	0	77	
Stress	Correlação	-,028	1,000	
	Significância (1-tailed)	,404	.	
	Df		77	0

Efetuamos ainda correlações entre a taxa de retenção (produtividade) e as diferentes estratégias de *coping* (Controlo, Distracção Social, Suporte Social, Retraimento e Recusa), bem como as dimensões associadas ao *stress* (Tensão Sócio-emocional, Tensão Físico-depressiva, Perturbações Físicas e Emocionais e Lassidão e Angústia Temporal) nos itens dispostos a seguir:

#### 6.4-H1 e H2 – *Stress*

O coeficiente de *Kendall* não revelou correlações estatisticamente significativas entre o nível de produtividade e as dimensões do *stress* dos participantes, tendo-se verificado para a dimensão Tensão Sócio-emocional  $\tau = .10$ ,  $p(\text{one-tailed}) > .05$ , para a dimensão Tensão Físico-depressiva  $\tau = .01$ ,  $p(\text{one-tailed}) > .05$ , para a dimensão Perturbações Físicas e Emocionais  $\tau = .04$ ,  $p(\text{one-tailed}) > .05$ , e finalmente para a dimensão Lassidão e Angústia Temporal  $\tau = -.041$ ,  $p(\text{one-tailed}) > .05$ .

Reportamos abaixo os valores das várias correlações que efetuamos:

Tabela 13. Correlações da Taxa de Retenção com as dimensões do *stress*

Correlação da Taxa de Retenção com as dimensões do <i>Stress</i>	Coeficiente de <i>Kendall</i> ( $\tau$ )	Significância ( <i>one-tailed</i> )
Tensão Sócio-emocional	.096	.112
Tensão Físico-depressiva	.014	.427
Perturbações Fís. e Emocionais	.037	.320
Lassidão e Angústia Temporal	-.041	.300

### 6.5-H3 e H4 – *Coping*

O coeficiente de *Kendall* apenas revelou correlações estatisticamente significativas entre o nível de produtividade e uma das estratégias de *coping* dos participantes, a Distracção Social  $\tau = .19$ ,  $p(\text{one-tailed}) < .05$ ,  $p$ . Não foram encontradas correlações estatisticamente significativas entre a taxa de retenção e as restantes dimensões do *coping* dos participantes, tendo-se verificado para a dimensão Controlo  $\tau = .03$ ,  $p(\text{one-tailed}) > .05$ , para a dimensão Suporte Social  $\tau = .09$ ,  $p(\text{one-tailed}) > .05$ , para a dimensão Retraimento  $\tau = .12$ ,  $p(\text{one-tailed}) > .05$ , e finalmente para a dimensão Recusa  $\tau = -.00$ ,  $p(\text{one-tailed}) > .05$ .

Verificamos, portanto, que a Distracção Social, pelo menos nesta amostra, contribui de forma positiva para a Taxa de Retenção, ou seja, significa dizer que os assistentes que utilizam a estratégia de *coping* mais adaptativa Distracção Social são os que mais retém e fidelizam os clientes, sendo assim, são os que têm melhores resultados quando utilizam esta estratégia de *coping*.

Para os autores Tap, Costa & Alves (2005), a Distracção Social é composta pelas seguintes atitudes e comportamentos praticados pelos indivíduos de uma amostra em determinada situação ou momento de *stress* pelo qual estejam a passar: Trabalhar em cooperação com outras pessoas para esquecer o problema ou situação de *stress*; Tentar não pensar no problema; Fazer qualquer coisa mais agradável; Procurar atividades colectivas; Procurar encontrar uma filosofia de vida para fazer face à situação; Aprender a viver com o problema; Ir ao cinema ou ver televisão para pensar menos nisso; Ajudar os outros como gostaria de ser ajudado; Procurar a todo custo pensar noutra coisa e, por fim, centrar-se noutras atividades para se distrair.

No trabalho realizado por Laneiro (2011), foi verificado em seu estudo que a Distração Social, obtida como estratégia mais adaptativa pelos autores Tap et al. (2005) e está alicerçada à sociabilidade com o intuito de enfrentar o stress, influencia positivamente a Transformação do Tempo (um dos subitens da Escala EROE, utilizada pelo autor). Isso pode acontecer já que os indivíduos que utilizam estas estratégias ligadas a factores de sociabilidade podem perder a noção do tempo durante o trabalho. Portanto, o autor conclui que os factores de sociabilidade podem ter uma influência positiva no desempenho do trabalho.

Na nossa amostra, portanto, os assistentes que possuem estratégias de *coping* mais adaptativas no subitem Distração Social, são os que têm os melhores resultados nas retenções e fidelizações dos clientes, confirmando a hipótese de número três. Isto nos leva a crer que é muito importante para que os gestores que trabalham em ambientes de *call center* fiquem atentos neste ponto e possam criar planos de ação que visem melhorar e estimular estas atitudes e comportamentos dos seus colaboradores a fim de aumentar a produtividade, incrementar os resultados e gerar cada vez mais lucratividade para a empresa.

Reportamos abaixo os valores das várias correlações que efetuamos:

Tabela 14. Correlações da Taxa de Retenção com as estratégias de *Coping*

Correlação da Taxa de Retenção com as estratégias de <i>Coping</i>	Coeficiente de <i>Kendall</i> ( $T$ )	Significância ( <i>one-tailed</i> )
Distracção Social	.191	.007
Controlo	.029	.354
Suporte Social	.090	.127
Retraimento	.117	.067
Recusa	-.001	.497

#### 6.6-H5 e H6 – *Stress e Coping*

Ao fazer o mesmo tipo de análise, desta vez considerando separadamente as diversas estratégias de *coping* identificadas como factores na escala utilizada, e controlando cada um na correlação entre a Taxa de Retenção e os diferentes factores da escala de *stress*, não encontramos valores estatisticamente significativos. Apresentamos de seguida os valores encontrados e respectivos níveis de significância para cada correlação parcial obtida

Tabela 15. Valores e respectivos níveis de significância para cada correlação parcial obtida.

Variável a Controlar	Factor de stress a correlacionar com a Taxa de Retenção	Valor da correlação r	Significância p
Coping de Controlo	Tensão Sócio-emocional	.023	.420
	Tensão Físico-depressiva	.003	.491
	Perturbações Físicas e Emocionais	.002	.491
	Lassidão e Angústia Temporal	-.076	.254
Coping de Distração Social	Tensão Sócio-emocional	-.039	.368
	Tensão Físico-depressiva	-.042	.356
	Perturbações Físicas e Emocionais	-.079	.245
	Lassidão e Angústia Temporal	-.200	.039
Coping de Suporte Social	Tensão Sócio-emocional	.008	.474
	Tensão Físico-depressiva	-.008	.473
	Perturbações Físicas e Emocionais	-.017	.440
	Lassidão e Angústia Temporal	-.090	.214
Coping de Retraimento	Tensão Sócio-emocional	-.057	.309
	Tensão Físico-depressiva	-.092	.211
	Perturbações Físicas e Emocionais	-.101	.187
	Lassidão e Angústia Temporal	-.141	.108
Coping de Recusa	Tensão Sócio-emocional	.028	.402
	Tensão Físico-depressiva	.001	.496
	Perturbações Físicas e Emocionais	.006	.478
	Lassidão e Angústia Temporal	-.072	.265



## Capítulo 7: Discussão de Resultados

As relações entre o *stress*, estratégias de enfrentamento e a produtividade têm sido o objecto de estudo em várias pesquisas, pois esses fenómenos revelam e podem trazer várias consequências psicológicas, psicossociológicas, físicas e, inclusive, para o desempenho dos indivíduos dentro e fora das organizações. Os processos organizacionais necessitam de pessoas para acontecerem e se essas pessoas não estiverem bem em todos ou na maioria desses aspectos acima citados, dificilmente surgirão bons resultados no final do processo.

Em nosso estudo, efectuamos a correlação entre os fenómenos já mencionados, a fim de descobrir se os níveis de *stress* percebidos pelos assistentes e suas estratégias de *coping* utilizadas para lidar com as situações turbulentas afectariam negativa ou positivamente os resultados, as retenções e fidelizações dos clientes. Tudo isso realizado dentro do ambiente de *Call Center* com uma amostra de 80 participantes.

Quando confrontamos nossos resultados com as hipóteses propostas, vemos que não há uma relação estatisticamente significativa para a possível ligação entre o *stress* percebido, as estratégias de *coping* e a produtividade, ou seja, não nos foi possível comprovar a possibilidade de os assistentes que percebem um baixo nível de *stress*, que utilizam estratégias de *coping* mais adaptativas (positivas), serem os que mais retêm e fidelizam os clientes. O que, dentro da nossa amostra, impossibilita a comprovação das hipóteses H5 e H6.

Levando em consideração o tamanho da nossa amostra e o ambiente em que está inserida, os resultados nos levam a imaginar que havendo um aumento considerável na

amostragem e uma mudança de ambiente de trabalho, as nossas hipóteses H5 e H6 poderiam talvez serem confirmadas, como afirmam Lu L., Kao, Siu & Lu C. (2010), que descrevem nos resultados do seu estudo sobre o *stress* no trabalho, estratégias de *coping* e produtividade, que ambos estavam associados e que stressores ocupacionais como os constrangimentos organizacionais e os conflitos interpessoais estavam negativamente relacionados com a produtividade no trabalho. Já as estratégias de *coping* como a busca pelo suporte social e as ações activas estavam positivamente relacionadas com a produtividade no trabalho.

Não conseguimos também comprovar as hipóteses H1 e H2 e a hipótese H4, pois nosso resultado não mostrou relações estatisticamente significativas para a nossa amostra de participantes, o que nos leva a crer que o nível de *stress*, possivelmente, não é percebido como elevado pelos assistentes ou o nível que é percebido acaba por não influenciar consideravelmente nas retenções e fidelizações.

Em contrapartida, conseguimos obter relações estatisticamente significativas em relação à hipótese H3, que condiz com o que estava sendo suposto, como mostra a tabela 8, onde podemos verificar que a estratégia de enfrentamento chamada Distracção Social, quando estudada e utilizada individualmente ou até mesmo em conjunto com outras, influencia positivamente os resultados da produtividade. Podemos então crer, de acordo com os resultados estatísticos, que a utilização da estratégia de coping mais adaptativa ligada à sociabilidade pelos participantes da nossa amostra, particularmente a Distracção Social, influencia positivamente os resultados nas retenções e fidelizações dos clientes.

O que nos leva a tirar algumas conclusões acerca das afirmações acima são as teorias de Lu L., Kao, Siu & Lu C., (2010), as quais afirmam que as estratégias de

*coping* mais adaptativas estão relacionadas positivamente com os resultados no ambiente de trabalho nas regiões de Beijing, Hong Kong e Taipei, na China. Já que foi identificado que a procura pelo suporte social teve uma relação positiva com a carga de trabalho e com o relacionamento entre os trabalhadores.

As futuras proposições para investigações e nossas conclusões a respeito do trabalho realizado e do contributo que ele pode trazer para a Gestão de Empresas e o desenvolvimento de estratégias organizacionais mais efetivas serão descritos nos capítulos que se seguem.

## Capítulo 8: Conclusão

### 8.1 – Conclusões Teóricas

O trabalho pode contribuir para que se possa compreender as demais dimensões do *stress* ocupacional, das estratégias de enfrentamento e do desempenho dos indivíduos no ambiente de trabalho. A redução do absentéismo, dos problemas de saúde e a falta de produtividade foram abordados de forma clara e concisa.

É possível afirmar que o *stress* é percebido de alguma forma pelos assistentes, pois um estímulo gera uma resposta que vai se adaptar à demanda da situação. O *stress* provavelmente foi percebido como um estímulo positivo, como uma forma de incentivo para que os assistentes pudessem combater as turbulências, já que se sentiram ameaçados pelos clientes. Como a nossa pesquisa não apontou níveis de *distress*, ou o *stress* negativo, não sabemos se a saúde, o bem-estar dos indivíduos, suas capacidades funcionais, físicas e emocionais foram afectados directamente.

Torna-se clara a necessidade de utilizar novas possibilidades de atingir os objectivos como também novas estratégias de enfrentamento para lidar com os desafios e as mudanças no meio, a fim de evitar o *stress* ocupacional, problemas com os indivíduos e a produtividade de cada um na hora de desempenhar as atividades dentro da organização.

Nossa pesquisa contribui para a redução do impacto na saúde dos indivíduos que lidam com clientes agressivos e arrogantes. Assistentes que necessitam manter contacto

com esses clientes durante um longo período e podem utilizar de estratégias aplicadas à sociabilidade para conseguir uma fuga aos problemas associados.

Apesar de termos uma amostra não tão expressiva em termos quantitativos, pudemos ter bons resultados, mesmo sabendo que a maioria de nossas correlações não revelaram resultados estatisticamente significativos, talvez pelo próprio tamanho da amostra, talvez pelo ambiente escolhido. Isso faz abrir o leque para futuras investigações que poderão preencher as lacunas deixadas.

Não nos foi possível comprovar que o *stress*, se percebido em elevados níveis, acarretaria em piores resultados ou se fosse percebido em níveis baixos, acarretaria em boa produtividade dos assistentes. Também não foi possível associar positivamente nem negativamente o *stress* gerado pelos clientes, as estratégias de *coping* e a produtividade, pois nossos resultados não trouxeram respostas estatisticamente significativas.

É importante saber que o uso das estratégias de coping mais adaptativas acaba por ajudar a estimular o trabalho colectivo, a cooperação entre os indivíduos de uma equipa de trabalho. A vontade de ajudar o outro como gostaria de ser ajudado influencia no desempenho das atividades, consequentemente melhora a produtividade e aumenta a possibilidade de ganhos no tocante à economia das empresas.

Esta pesquisa pode então contribuir com a ciência, com os estudiosos do assunto e os que precisam trabalhar com este tema todos os dias, apesar de alguns resultados terem convergido para o que não era esperado. Os resultados que convergiram para o que era suposto, nos revelaram que os assistentes que tiveram essa estratégia de coping (Distracção Social) como sua aliada no seu quotidiano de trabalho, obtiveram melhores resultados nas retenções e fidelizações dos clientes que atenderam. Pode-se também

supor que a não utilização dessa estratégia positiva é capaz de gerar um mau resultado na produtividade.

## **8.2 – Conclusões para a Gestão**

A grande importância deste estudo para a Gestão se dá porque as pessoas inseridas nas organizações são o principal elo do processo e precisam ser realmente vistas por esse âmbito, além de ajudar os gestores a possuir capacidades de perceber o ambiente e as pessoas que nele se encontram.

Os resultados obtidos em nosso trabalho ajudam a perceber ambientes turbulentos e como as pessoas se comportam para melhorar seu desempenho e não serem tão afectadas por situações nefastas, onde o psicológico, o psicossociológico e o emocional irão ser bastante impactados. Consideramos que contribuiu para o entendimento entre as estratégias de *coping* mais positivas e a produtividade dos assistentes, a fim de criar mais capacidades de enfrentamento do *stress* e conseguir um bom resultado.

A percepção do *stress* gerado pelos clientes e as estratégias de *coping* utilizadas para lidar com as situações de grande *stress* em ambientes de *Call Center* devem influenciar na produtividade de cada colaborador e da empresa como um todo. Vimos que o ambiente de teleatendimento já possui por si só a natureza stressante, pois a todo instante os assistentes trabalham em contacto directo com pessoas, tendo que agir muitas vezes sem querer e sem concordar com determinada situação.

O nosso estudo concluiu, portanto, que existem estratégias de coping que vão influenciar tanto no comportamento dos indivíduos como nos resultados por eles alcançados, que são também de extrema importância para a organização.

A estratégia de coping Distração Social, que caracteriza-se por não hesitar em solicitar o apoio dos outros, pedindo conselhos a profissionais e partilhando os seus problemas (Tap, Costa & Alves, 2005). Ela é tida como uma estratégia positiva ou mais adaptativa segundo os autores já mencionados, será uma estratégia influenciadora nas atitudes e comportamentos dos assistentes como também dos resultados da empresa.

Com isto, deixamos a nossa contribuição aos gestores e às empresas que lutam todos os dias para alcançar seus bons resultados e seus objectivos, o que pode gerar uma melhora no gerenciamento dos processos e na realização das tarefas. O apoio às organizações precisa ser sempre contínuo e os estudos aplicados aos processos de gestão são cada vez mais importantes para sua correcta aplicação.

### **8.3 - Limitações e futuras proposições**

A escolha da amostra se deu pelo elevado nível de *stress* encontrado em ambientes de *call center* de acordo com várias pesquisas realizadas e apontadas no decorrer deste trabalho e por ser um sector que cresce e desenvolve cada vez mais quando se trata de relacionamento com o cliente e abordagem ao cliente em empresas prestadoras de serviço.

O nosso trabalho limita-se a apenas oitenta assistentes entrevistados, o que pode não gerar resultados em termos estatísticos satisfatórios que se possa comparar com

uma população inteira. Sugerimos então que pode ser útil aplicar esta mesma pesquisa numa amostra maior e também numa população em outro país que não seja apenas Portugal.

Podemos também propor um estudo longitudinal, de acordo com o tempo em que cada assistente tem de serviço prestado à empresa, o que pode, talvez, influenciar nas estratégias utilizadas devido ao curto ou longo tempo de empresa, já que o assistente pode criar costume e acabar lidando com o *stress* de uma maneira muito tranquila.

A limitação também se dá através do ambiente estudado que é o ambiente de *call center*, o que nos leva a propor que seja efectuado este estudo em outro ambiente em que o nível de *stress* seja considerado elevado e que os indivíduos também trabalhem focados em atingir resultados e objectivos propostos pelos gestores.



## Referências Bibliográficas

Adamarola, S. S., 2012. Job Stress and Productivity Increase. IOS Press. Work 41 (2012) 2955-2958 DOI: 10.3233/WOR-2012-0547-2955.

Alves, M. N. & Oliveira, E. A. M. (2008), O Efeito do Desemprego no Stress e Coping dos Professores do 2º Ciclo. *Psicologia, Saúde & Doenças*, 2008, 9 (2), 335-347.

Anderson, J. C. & Gerbing, D. W. (1988), Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach *Psychological Bulletin* 1988, Vol.103, No.3, 411-423.

Bhagat, R.S., Allie,S.A.,& Ford, D.L.,JR.(1991). Organizational stress, personal life stress and symptoms of life strains: An inquiry into the moderating role of styles of coping. *Journal of Social Behavior and Personality*, 6, 163/184.

Biron, C., Ivers, H., Brun, J. & Cooper, C. (2006), Risk assessment of occupational stress: Extensions of the Clarke and Cooper approach. *Health, Risk & Society*, December 2006, 8 (4): 417-429.

Brotheridge, M. C. and Lee, R. T. (2002). 'Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor'. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7:57-67.

Chan, J. B., Carter, S., & McAllister, L. (1994). Sources of anxiety related to clinical education in undergraduate speech-language pathology students. *Australian Journal of Human Communication Disorders*, 22, (1), 57-73.

Clarke, S. G. and Cooper, C. L. (2004) *Managing the Risk of Workplace Stress: Health and Safety Hazards* (London/New York: Routledge).

Cooper, C. L., Dewe, P., & O'Driscoll, M. P. (2001). *Organizational stress: A review and critique of theory, research and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Cordes, C.L. and Dougherty, T.W. (1993). 'A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18:621–56.

Cox, T., Griffiths, A.J., Barlowe, C.A., Randall, R.J., Thomson, L.E. and Rial Gonzalez, E. (2000) *Organisational Interventions for Work Stress: A Risk Management Approach* (Sudbury: HSE Books).

Danna, K. & Griffin, R.W. (1999). Health and well-being in the workplace: a review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384.

Dedovic, K., D'aguiar, C. & Pruessner, J. (2009), What Stress Does to Your Brain: A Review of Neuroimaging Studies. *La Revue canadienne de psychiatrie*, Vol. 54, N° 1, janvier 2009.

Deery, S. J., Iverson, R. D., & Walsh, J. T. (2010), Coping Strategies in Call Centres: Work Intensity and the Role of Co-workers and Supervisors. *British Journal of Industrial Relations* doi: 10.1111/j.1467-8543.2009.00755.x 48:1 March 2010 0007–1080 pp. 181–200.

DiGiacomo, M., & Adamson, B. J. (2001). Coping with stress in the workplace: Implications for new health professionals. *Journal of Allied Health*, 30 (2), 106-111.

Dollard, M., & Metzger, J. (1999). The occupational stress problem. *International Journal of Stress Management*, 6(4), 241-253. .doi:10.1023/A:1021988204290.

Dormann, C., & Zapf, D. (2004). Customer-related social stressors and burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, 61-82.

Engel, B. (2004). Are we out of our minds with nursing stress? *Creative Nursing*, 10(4), 4–6.

Esparbés, S., Sordes-Ader, F., & Tap. (1993). Présentation de l'échelle de coping. In *Les stratégies de coping* (pp. 89-107). *Journées du Labo PCS 93*. St Ciriq (Actes).

- Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS* (2nd Ed.). London: SAGE.
- Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1980). An analysis of coping in a middle-aged community sample. *Journal of Health and Social Behavior*, 21, 219-239.
- Ganster, D. C. & Schaubroeck, J. Work stress and employee health. *Journal of Management* 1991; 17(2), 235-271.
- Grandey, A. A.(2000), Emotion regulation in the work place: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5,95–110.
- Hamilton, N.A., Kitzman, H., & Guyotte, S. (2006). Enhancing health and emotion: Mindfulness as a missing link between cognitive therapy and positive psychology. *Journal of Cognitive Psychotherapy*, 20, 123–134. doi: 10.1891/jcop.20.2.123.
- Hill, C.W. and Jones G.R. (2001), *Strategic Management: An integrated approach*, Houghton Mifflin Company. USA, 15 (2001).
- Hojat, M., Gonnella, J., Erdmann, J., & Vogel, W . (2003). Medical students' cognitive appraisal of stressful life events as related to personality, physical well-being, and academic performance: a longitudinal study. *Personality and Individual Differences*, 35:219-235.
- Indranil, B. (2010), *Issues of Occupational Stress: A Study on the Call Center Employees of Kolkata*. *Advances in Management*, Vol. 3 (11), Nov. 2010.
- Iwasaki, Y., Mactavish, J. & Mackay, K. (2005), Building on strengths and resilience: leisure as a stress survival strategy. *British Journal of Guidance & Counselling*, Vol. 33, N° 1, February 2005.
- Jacobs, P., Tytherleigh, M., Webb, C., & Cooper, C. (2007). Predictors of work performance among higher education employees: An examination using the ASSET model of stress. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 199-210. doi:10.1037/1072-5245.14.2.199.

Jex, S. M., & Beehr, T. A. (1991). Emerging theoretical and methodological issues in the study of work - related stress.

Jex, S., Beehr, T., & Roberts, C. (1992). The meaning of occupational stress items to survey respondents. *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 623-628. doi:10.1037//0021-9010.77.5.623.

Kinman, G. & Jones, F. (2005). Lay representations of workplace stress: What do people really mean when they say they are stressed? *Work & Stress*, 19, 2, 101-120.

Korczynski, M. (2002). *Human Resource Management in Service Work*. Basingstoke: Palgrave Macmillan (2003). 'Communities of coping: collective emotional labour in service work'. *Organization*,10(1):55–79.

Laneiro, T. (2011), *Climas organizacionais autênticos, estratégias de coping, equipas de elevado desempenho e experiência óptima*. Universidade do Algarve, 2011 (Tese de Doutoramento).

Lazarus, R. (2000). Evolution of a Model of Stress, Coping and Discrete Emotions. In Rice, V. (Ed.), *Handbook of stress, coping and health: “,” implications for nursing research, theory, and practice* (pp. 195-222). California: Sage.

Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer Publishing Company.

Letvak, S., & Buck, R. (2008). Factors influencing work productivity and intent to stay in nursing. *Nursing Economics*, 26, 158–165.

Lieber, R. R., Kvieska, R. N. & Delamaro, M. C., 2012. Administrative rationality and coping strategies in shift work. *Work* 41 (2012) 5847-5849 DOI: 10.3233/WOR-2012-0971-5847.

Lincoln, M., Adamson, B. & Covic, T. (2004), Perceptions of stress, time management and coping strategies pathology students on clinical placement. *Advances in Speech-Language Pathology*, Vol. 6, N° 2, June 2004, pp. 91-99.

Lincoln, M., Carmody, D., & Maloney, D. (1997). Professional development of students and clinical educators. In L. McAllister, M. Lincoln, S. McLeod & D. Maloney (Eds.), *Facilitating learning in clinical settings*. Sydney: Stanley Thornes.

Lu L., Kao, Siu & Lu C. (2010), Work stressors, Chinese coping strategies, and job performance in Greater China, *International Journal of Psychology*, 2010, 45 (4), 294–302.

Luthans, F. (2005). *Organizational behavior* (10th ed.). New York: McGraw Hill.

Maki, N., Moore, S. & Grunberg, L. (2005), The Responses of Male and Female Managers to Workplace Stress and Downsizing. *North American Journal of Psychology*, 2005, Vol. 7, N° 2, 295-312.

Malinauskiene, V., Theorell, T., Grazuleviciene, R., Azaraviciene, A., Obelenis, V. and Azelis, V., Psychosocial factors at work and myocardial infarction among men in Kaunas, Lithuania, *Scand J Work Environ Health* 31 (2005), 218–223.

Maslach, C. (1982). *Burnout: The Cost of Caring*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Mazzola, J., Schonfeld, I. & Spector, P. (2011), What Qualitative Research has Taught us about Occupational Stress. *Stress and Health*, 27: 93-110 (2011).

Medland, J., Howard-Ruben, J., & Whitaker, E. (2004). Fostering psychosocial wellness in oncology nurses: Addressing burnout and social support in the workplace. *Oncology Nursing Forum*, 31, 47–53. doi: 10.1188/04.ONF.47-54.

Meier, L. L., & Spector, P. E. (2013). Reciprocal Effects of Work Stressors and Counterproductive Work Behavior: A Five-Wave Longitudinal Study. *Journal of Applied Psychology*. Advance online publication. doi: 10.1037/a0031732.

Mitchell M, Kampfe C (1990) Coping strategies used by occupational therapy students during fieldwork: an exploratory study. *American Journal of Occupational Therapy*, 44, 543-50.

Muhonen, T., & Torkelson, E. (2001). A Swedish version of the COPE inventory. *Lund Psychological Reports*, 2(1).

Murphy, L. R. and Sauter, S. L. (2004) Work organization interventions: State of knowledge and future directions. *Soz.-Pra`ventivmed*, 49, 79 – 86.

Newton, T.J., & Keenan. A. (1985). Coping with workrelated stress. *Human Relations*, 38(2), 107–126.

Norman, K., Floderus, B., Hagman, M., Toomingas, A., and Wigaeus Tornqvist, E., Musculoskeletal symptoms in relation to work exposures at call centre companies in Sweden, *Work* 30 (2008), 201–214.

Pacheco, J. & Jesus, S. (2007). Burnout, Coping e Estilos de Vida em Profissionais de Saúde. In M. Siqueira, S. Jesus, & V. de Oliveira (Org.s), *Psicologia da Saúde: Teoria e Pesquisa* (pp. 25-39). São Paulo: Universidade Metodista.

Parker, J. D. A., (1990), State and trait anxiety, depression and coping styles, *Australian Journal of Psychology*, Vol. 42, Issue 2, 1990.

Pronost, A.M., & Tap, P. (1996). La prévention du burnout et ses incidences sur les stratégies de coping (n° spécial sur la Psychologie de la santé), *Psychologie Française*, 41(2), 165-172.

Somers, S. (2009), Measuring Resilience Potential: An Adaptive Strategy for Organizational Crisis Planning. *Journal of Contingences and Crisis Management*, Vol. 17, N° 1, March 2009.

Spector, P. E., & Fox, S. (2005). The stressor-emotion model of counterproductive work behavior (CWB). In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (p. 46). Washington, DC: American Psychological Association

Schulte, M., Shmulyian, S., Ostroff, C., & Kinicki, A. (2009). Organizational Climate Configurations: Relationships to Collective Attitudes, Customer Satisfaction, and Financial Performance. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 618–634.

Tamayo, R. M. (1997), *Relação entre a Síndrome do Burnout e os valores organizacionais no pessoal de enfermagem de dois hospitais públicos*. Dissertação de Mestrado – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.

Tap, P., Costa, E., & Alves, M. (2005). Escala Toulousiana de Coping (ETC): Estudo de adaptação à população portuguesa. *Psicologia, Saúde e Doenças*, 6(1), p. 47-56.

Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S. & Ragu-Nathan, T.S. (2007), ‘The Impact of Technostress on Role Stress and Productivity. *Journal of Management Information Systems/Summer 2007*, Vol. 24, No. 1, pp. 301-328.

Tidd, S. & Friedman, R. (2002), Conflict style and coping with role conflict: an extension of the uncertainty model of work stress. *The International Journal of Conflict Management*, 2002, Vol. 13, N° 3, pp. 236-257.

Torkelson, E. & Muhonen, T. (2004), The role of gender and job level in coping with occupational stress. *Work & Stress*, July 2004, Vol. 18, N°3, 267-274.

Totterdell, P., & Holman, D. (2003). Emotion regulation in customer service roles: Testing a model of emotional labour. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8, 55-73

Vagg, P., Spielberg, C. & Wasala. C. (2002). Effects of organizational level and gender on stress in the workplace. *International Journal of Stress Management*, 9(4), 243-261. doi:10.1023/A:1019964331348.

Volberta, W. (1996), Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environment. *Organizations Science*, Vol. 7, N° 4, July-August 1996.

Wegge, J., Vogt, J & Wecking, C. (2007), Customer-induced stress in call centre work: A comparison of audio and goals. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 2007, 80, 693 – 712.

Westman, M. (2004), Strategies for Coping With Business Trips: A quantitative Exploratory Study. *International Journal of Stress Management*, 2004, Vol. 11, N° 2, 167-176.

Zapf, D. (2002). 'Emotion work and psychological well-being: a review of the literature and some conceptual considerations'. *Human Resource Management Review*, 12:237–68.

ANEXOS



## ANEXO A: Escala Toulousiana de Stress



Estamos a efectuar um estudo no âmbito de um Mestrado em Gestão de Empresas. Pedimos a sua colaboração para nos ajudar a compreender a forma como as pessoas experienciam o stress e as estratégias de enfrentamento do stress gerado pelos clientes no trabalho. Para tal, pedimos-lhe que preencha o questionário que de seguida se apresenta. Pedimos que relembre situações mais stressantes e de maior turbulência que experienciou com os clientes no trabalho o mais recentemente possível. De seguida faça um (X) no número que melhor corresponde à sua experiência, considerando que 1 equivale a (Nunca) e 5 (Sempre). Pedimos-lhe que seja espontâneo considerando que não há respostas certas ou erradas.

Os questionários são confidenciais. Apenas os investigadores terão acesso aos dados.

Face a esta situação reajo da seguinte forma:

1=Nunca 5=Sempre

1	Estou preocupado(a), atormentado(a), arreliado(a)	1	2	3	4	5
2	Sinto um nó na garganta ou a boca seca	1	2	3	4	5
3	Sinto-me ameaçado(a)	1	2	3	4	5
4	Fico com a face franzida e os maxilares contraídos	1	2	3	4	5
5	Estou tenso(a)	1	2	3	4	5
6	Sinto-me pressionado(a) pelo tempo	1	2	3	4	5
7	Sinto-me desencorajado(a) ou deprimido(a)	1	2	3	4	5
8	Sinto um aperto no estômago	1	2	3	4	5

9	Costumo remoer sempre as mesmas ideias, fico a “ruminar”	1	2	3	4	5
10	Costumo roer as unhas ou morder os lábios	1	2	3	4	5
11	Sinto-me cansado(a)	1	2	3	4	5
12	Sinto-me inquieto (a) ao antever o futuro	1	2	3	4	5
13	Sinto-me só, isolado(a)	1	2	3	4	5
14	Choro	1	2	3	4	5
15	Suporto mal as dificuldades que se acumulam	1	2	3	4	5
16	O meu coração bate rapidamente	1	2	3	4	5
17	Sinto-me agitado(a)	1	2	3	4	5
18	Fico preocupado(a) com o que vai acontecer no dia de amanhã	1	2	3	4	5
19	Tenho a impressão que tudo me exige um esforço considerável	1	2	3	4	5
20	Sinto “baforadas” de calor ou transpiro	1	2	3	4	5
21	Tenho a impressão de perder o controlo	1	2	3	4	5
22	Tenho dificuldades em respirar	1	2	3	4	5
23	Tenho dificuldades em adormecer ou durmo mal	1	2	3	4	5
24	Esqueço os encontros, os objectos ou as coisas que devo fazer	1	2	3	4	5
25	Sinto-me incompreendido(a)	1	2	3	4	5
26	Tenho perturbações intestinais (diarreia, prisão de ventre ...)	1	2	3	4	5
27	Sinto-me incapaz de enfrentar uma situação difícil	1	2	3	4	5
28	Tremo	1	2	3	4	5
29	Sinto um vazio, estou sem energia	1	2	3	4	5
30	Tenho dificuldades em organizar o tempo	1	2	3	4	5

## ANEXO B: Escala Toulousiana de Coping

Face a esta situação reajo da seguinte forma:

1=Nunca 5=Sempre

1	Enfrento a situação	1	2	3	4	5
2	Peço conselhos a profissionais (professores, médicos, psicólogos, etc.)	1	2	3	4	5
3	Procuro sentir-me melhor comendo algo	1	2	3	4	5
4	Trabalho em cooperação com outras pessoas para me esquecer	1	2	3	4	5
5	Tento não pensar no problema	1	2	3	4	5
6	Peço a Deus para me ajudar	1	2	3	4	5
7	Evito encontrar-me com pessoas	1	2	3	4	5
8	Aceito o problema se ele for inevitável	1	2	3	4	5
9	Tento não entrar em pânico	1	2	3	4	5
10	Mudo a minha forma de viver	1	2	3	4	5
11	Faço um plano de acção e tento aplicá-lo	1	2	3	4	5
12	É-me difícil utilizar palavras para descrever o que experimento face a uma situação difícil	1	2	3	4	5
13	Não penso nos problemas quando eles se colocam	1	2	3	4	5
14	Recuso-me a admitir o problema	1	2	3	4	5
15	Sinto agressividade face a outrem	1	2	3	4	5
16	Faço qualquer coisa mais agradável	1	2	3	4	5
17	Analiso a situação para melhor a compreender	1	2	3	4	5
18	Sinto necessidade de partilhar com os que me são próximos aquilo que sinto	1	2	3	4	5
19	Ataco o problema de frente	1	2	3	4	5
20	Discuto o problema com os meus pais	1	2	3	4	5
21	Esqueço os meus problemas tomando medicamentos	1	2	3	4	5
22	Procuro actividades colectivas	1	2	3	4	5
23	Refugio-me no imaginário ou no sonho	1	2	3	4	5
24	Procuro encontrar uma filosofia de vida para fazer face à situação	1	2	3	4	5
25	Acontece-me não fazer o que tinha decidido	1	2	3	4	5
26	Aprendo a viver com o problema	1	2	3	4	5
27	Controlo as minhas emoções	1	2	3	4	5
28	Mudo o meu comportamento	1	2	3	4	5
29	Sei o que tenho que fazer e redobro os meus esforços para o alcançar	1	2	3	4	5
30	Chego a não sentir nada quando chegam as dificuldades	1	2	3	4	5
31	Resisto ao desejo de agir, até que a situação mo permita	1	2	3	4	5
32	Reajo como se o problema não existisse	1	2	3	4	5
33	Sinto-me culpado	1	2	3	4	5
34	Vou ao cinema ou vejo televisão para pensar menos nisso	1	2	3	4	5
35	Penso nas experiências susceptíveis de me ajudarem a fazer face à situação	1	2	3	4	5
36	Procuro a ajuda dos meus amigos para acalmar a minha ansiedade	1	2	3	4	5
37	Vou directamente ao problema	1	2	3	4	5
38	Pergunto a pessoas que tiveram uma situação similar, que tipo de resposta deram	1	2	3	4	5

39	Tomou drogas ou fumo para acalmar a minha angústia	1	2	3	4	5
40	Ajudo os outros como gostaria de ser ajudado	1	2	3	4	5
41	Procuro a todo o custo pensar noutra coisa	1	2	3	4	5
42	Brinco com a situação com a qual me encontro	1	2	3	4	5
43	Afasto-me dos outros	1	2	3	4	5
44	Aceito a ideia de que é necessário que eu resolva o problema	1	2	3	4	5
45	Guardo para mim mesmo os meus sentimentos	1	2	3	4	5
46	Modifico as minhas acções em função do problema	1	2	3	4	5
47	Defino objectivos a alcançar	1	2	3	4	5
48	As minhas emoções desaparecem tão rapidamente como aparecem	1	2	3	4	5
49	Evito agir rapidamente	1	2	3	4	5
50	Digo a mim próprio que este problema não tem importância	1	2	3	4	5
51	Sinto-me invadido(a) pelas minhas emoções	1	2	3	4	5
52	Centro-me noutras actividades para me distrair	1	2	3	4	5
53	Reflecto nas estratégias que poderei utilizar para melhor resolver o problema	1	2	3	4	5
54	Procuro a simpatia e o encorajamento dos outros	1	2	3	4	5

## **ANEXO C: Questionário Sócio-Demográfico**

**Agradecemos que verifique se preencheu todos os dados.**

Para que possamos compilar as respostas sem que seja necessário você se identificar faremos o seguinte: Se você teve um resultado de retenções e fidelizações no mês de agosto de 2012, por exemplo, igual a 35% seu código será “X35”, caso seu resultado tenha sido igual a 42% seu código será “X42” e assim por diante.

**Código de acordo com seu resultado:** \_\_\_\_\_

**Gênero:** \_\_\_\_\_

**Idade:** \_\_\_\_\_

**Tempo na empresa:** \_\_\_\_\_

**Habilitações Literárias:** \_\_\_\_\_