



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA CAMPUS JOÃO PESSOA  
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR  
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ISADORA VALENTIM DE ARAÚJO**

**Diagnóstico da sobrecarga em jovens líderes de uma empresa de  
telemarketing: Desafios e alternativas de gestão**

**JOÃO PESSOA - PB**

**2025**

ISADORA VALENTIM DE ARAÚJO

## Diagnóstico da sobrecarga em jovens líderes de uma empresa de telemarketing: Desafios e alternativas de gestão



**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**  
apresentado ao Instituto Federal de Educação,  
Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso  
Superior de Bacharelado em Administração, como  
requisito institucional para a obtenção do Grau de  
Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

**Orientador(a):** Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Cibele de Albuquerque Tomé

JOÃO PESSOA - PB

2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, *campus* João Pessoa

A663d Araújo, Isadora Valentim de.

Diagnóstico da sobrecarga em jovens líderes de uma empresa de *telemarketing* : desafios e alternativas de gestão / Isadora Valentim de Araújo. – 2025.

53 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação da Paraíba / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2025.

Orientação: Profa. Dra. Cibele de Albuquerque Tomé.

1. Sobrecarga emocional. 2. Líder jovem 3. *Telemarketing*.  
4. Ambiente de trabalho. 5. Saúde ocupacional. I. Título.

CDU 159.942:331.47(043)



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA

## FOLHA DE APROVAÇÃO

**ISADORA VALENTIM DE ARAÚJO**

Matricula: 20202460035

### **DIAGNÓSTICO DA SOBRECARGA EM JOVENS LÍDERES DE UMA EMPRESA DE TELEMARKETING: DESAFIOS E ALTERNATIVAS DE GESTÃO**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado em **12/03/2025** no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

**Resultado: APROVADO**

João Pessoa, 17/03/2025.

**BANCA EXAMINADORA:**

*(assinaturas eletrônicas via SUAP)*

Dra. Cibele de Albuquerque Tomé  
Orientador(a)

Dra. Thaís Teles Firmino  
Examinador(a) interno(a)

Ma. Rennata Silva Carvalho  
Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- **Cibele de Albuquerque Tome, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 17/03/2025 16:37:27.
- **Thais Teles Firmino, PROF ENS BAS TEC TECNOLOGICO-SUBSTITUTO**, em 17/03/2025 21:08:25.
- **Rennata Silva Carvalho, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 18/03/2025 19:34:50.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 17/03/2025. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código 682836

Verificador: 9663def4b0

Código de Autenticação:



Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, JOÃO PESSOA / PB, CEP 58015-435  
<http://ifpb.edu.br> - (83) 3612-1200

**ISADORA VALENTIM DE ARAÚJO**

**BANCA EXAMINADORA**

**Prof. Dr<sup>a</sup> Cibele de Albuquerque Tomé (IFPB)  
Orientadora**

—

**Prof. Dr<sup>a</sup> Thaís Teles Firmino (IFPB)  
Examinadora interna**

—

**Prof. Ms. Rennata Silva Carvalho (IFPB)  
Examinadora interna**

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de expressar minha profunda gratidão a todas as pessoas que contribuíram para a realização deste trabalho. Em especial, a minha orientadora Cibele Tomé que de forma tão inesperada e paciente chegou me incentivando e mostrando que seria possível concluir um dos meus grandes sonhos, a minha conclusão do curso superior.

Agradeço a minha família que foi tão especial em todo meu processo acadêmico, por sempre acreditarem em cada processo e ficarem felizes com cada conquista.

Também agradeço as amigadas que construí durante toda jornada no IFPB, em especial a Douglas, Gisele, Sophia e Sarah, que são amigos que levarei no meu coração por onde estiver e sei que cada incentivo foi o suficiente para que este sonho da formação acadêmica fosse possível.

Em especial, agradeço ao empenho de todos os professores que são sempre excepcionais no que fazem, uma profissão cujo minha admiração é imensa. Ao IFPB por proporcionar um curso rico e de grande peso na sociedade, sou orgulhosa em fazer parte dessa história.

Por fim, agradeço a todos os participantes da pesquisa, os meus colegas de trabalho que colaboraram na minha pesquisa e por compartilharem todos os dias as experiências, ensinamentos, angústias e alegrias na nossa jornada profissional. Suas experiências e perspectivas enriqueceram significativamente este trabalho.

## RESUMO

A sobrecarga no telemarketing é um tema relevante e atual, pois é uma dinâmica do atendimento ao cliente que inova-se com o avanço da comunicação e com isso as empresas precisam investir nos serviços mais rápidos e eficientes. O presente trabalho teve como objetivo diagnosticar quais fatores influenciam na sobrecarga da gestão jovem em uma empresa de telemarketing, explorando os desafios e identificando quais seriam os motivos relacionados à estafa física e mental. A pesquisa busca compreender como os líderes jovens podem ser afetados com a pressão de conciliar suas responsabilidades e as expectativas impostas por suas funções. Para atingir esse objetivo, foi realizada uma pesquisa quali-quantitativa com supervisores, coordenadores e gerentes de operações de telemarketing. Foi aplicado um questionário online com perguntas objetivas, abordando variáveis como gênero, idade, tempo de ocupação do cargo e fatores que influenciam na sobrecarga emocional. A análise de dados foi realizada a partir dos gráficos descritivos, com intuito de identificar a relação das variáveis. Os resultados mostram que a grande maioria dos jovens líderes sofrem com a sobrecarga emocional, o que influencia na qualidade de vida e desempenho profissional. Foi observado também que mesmo diante de todas as dificuldades, a liderança jovem no telemarketing não abdicaria do cargo e concordam que sentem falta de apoio psicológico na empresa e mais atuações da gestão para apoio dos líderes, como um desenvolvimento contínuo para melhor desempenho da função. Conclui-se que a liderança jovem enfrenta diversos desafios ao longo da trajetória, independente do tempo que exerce o cargo de gestão, pois a pressão por resultados gera o estresse e cansaço emocional. Sabendo disso, é essencial que as organizações ofereçam uma estrutura de apoio mais sólida, para mitigar os efeitos da sobrecarga e promover um ambiente mais saudável para que a liderança da empresa esteja sempre alinhada com o bem-estar organizacional.

**Palavras-chave:** Sobrecarga emocional; Líder jovem; Telemarketing.

## ABSTRACT

The overload in telemarketing is a relevant and current topic, as it is a dynamic of customer service that evolves with the advancement of communication, and as a result, companies need to invest in faster and more efficient services. The objective of this study was to diagnose the factors influencing the overload of young management in a telemarketing company, exploring the challenges and identifying the reasons related to physical and mental exhaustion. The research aims to understand how young leaders can be affected by the pressure of balancing their responsibilities and the expectations imposed by their roles. To achieve this, a qualitative-quantitative survey was conducted with supervisors, coordinators, and telemarketing operations managers. An online questionnaire was applied with objective questions, addressing variables such as gender, age, time in the position, and factors influencing emotional overload. Data analysis was performed using descriptive graphs to identify the relationship between the variables. The results show that the vast majority of young leaders suffer from emotional overload, which affects their quality of life and professional performance. It was also observed that, despite all the difficulties, young leadership in telemarketing would not give up their position and agree that they feel a lack of psychological support in the company, as well as more actions from management to support leaders, such as continuous development for better job performance. It is concluded that young leadership faces various challenges throughout their journey, regardless of the time spent in a management position, as the pressure for results generates stress and emotional exhaustion. Given this, it is essential for organizations to offer a more solid support structure to mitigate the effects of overload and promote a healthier environment so that the company's leadership is always aligned with organizational well-being.

**Keywords:** Emotional overload; Young leader; Telemarketing.

## SUMÁRIO

1. Introdução .....	9
1.1 Objetivos .....	11
1.1.1 Objetivo Geral .....	11
1.1.2 Objetivos Específicos .....	11
2. Fundamentação teórica .....	12
2.1 Liderança e Desenvolvimento de Líderes Jovens .....	12
2.2 Reconhecimento e Motivação no Ambiente de Trabalho.....	15
2.3 Sobrecarga e Burnout no Ambiente de Trabalho.....	17
2.3.1 Alternativas de gestão.....	20
4. Metodologia .....	22
4.1 Caracterização Da Pesquisa .....	22
4.2 Universo, Amostragem e Amostra.....	23
4.3 Instrumento De Coleta De Dados.....	24
4.4 Ambiente da Pesquisa .....	25
6. Considerações finais .....	45
REFERÊNCIAS .....	47
Apêndice.....	50



## 1. Introdução

Nos cenários vivenciados no século XXI, cada vez mais se discute como a juventude é acarretada de diversos desafios inerentes da vida cotidiana à vida profissional. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), são considerados jovens as pessoas com idade de 15 a 29 anos (IBGE, 2022) e de acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua) realizada em 2022, o Brasil tem aproximadamente 50 milhões de pessoas nessa faixa etária, o que corresponde a aproximadamente 24% da população total do país. Então entende-se que grande parte dos brasileiros estão na fase em que experimentam muitas mudanças, como o aumento da independência, a busca por identidade, o desenvolvimento de habilidades cognitivas e a tomada de decisões importantes sobre a vida adulta, assim como as escolhas da carreira profissional.

A partir desta realidade, podem surgir as cobranças para alcançar os objetivos com excelência e atingir as metas propostas nas organizações. E com o crescimento no mercado de trabalho, muitos jovens ocupam cargos de gestão, e levando em consideração que assumir um grande cargo exige sabedoria, o gestor novato é surpreendido com novos desafios, metas e visão que são adquiridas apenas com as experiências profissionais.

Com isso, esses novatos podem sofrer com a falta de experiência, que ao longo do tempo, irá entender que o trabalho exige esforços físicos e mentais. Nesse sentido, Simões (2013) destaca que, embora o trabalho possa ser um ambiente de prazer e desenvolvimento, também tem o potencial de se transformar em um espaço de sofrimento e adoecimento.

De acordo com uma pesquisa realizada em 2023 pela União Geral dos Trabalhadores - UGT constataram que de acordo com 12 mil entrevistados, 91% daqueles com idade de 18 a 24 anos estão estressados. Devido a isso, com o acúmulo de preocupações, os profissionais estão cada vez mais propícios ao esgotamento físico e mental, o que pode indiciar a síndrome de *burnout*. A qual trata-se de um distúrbio emocional, causando sintomas como exaustão ocasionado pelo excesso de estresse no trabalho (Ministério da Saúde, 2023).

Neste sentido, muitas empresas sofrem com a quantidade de colaboradores que podem ser afetados com o estresse contínuo. Em cada época o mercado de trabalho vem se tornando um ambiente o qual as pessoas precisam diariamente provar que conseguem exercer o cargo exigido, que irão cumprir metas, gerar lucro para empresa, torna-se eficiente e sempre se destacar entre os demais. Mesmo que visto as dificuldades, existem empresas que apostam no crescimento profissional dos colaboradores e acreditam no desenvolvimento dos gestores.

Uma das empresas que pode-se mencionar sobre a geração de empregos, são as empresas de telemarketing que crescem cada vez mais com a terceirização do atendimento ao público. Segundo a Associação Brasileira de Telesserviços (ABT) até o início de 2024 estimou-se que o segmento teve uma evolução de 200% na última década. Sendo assim, conforme possuem crescimento operacional, necessitam promover novos colaboradores para os cargos de gestão. E com as novas promoções no call center, é visto como os gestores são desafiados diariamente para conseguir suprir as necessidades das operações, tais como as resoluções de conflitos, pressão por resultados e gerar motivação dos colaboradores.

Com isso, surgiu o interesse da pesquisadora em realizar o trabalho de conclusão do curso sobre o tema proposto por perceber como os jovens são desafiados diariamente na gestão e são propícios a serem afetados pelo esgotamento e estafa profissional. Esses profissionais que muitas vezes sofrem com pressões constantes para atingir as metas desafiadoras, administração das equipes e ainda garantir a qualidade do serviço prestado. Além de todos esses desafios citados, **quais são os principais fatores que contribuem para a sobrecarga emocional dos jovens líderes em uma empresa de telemarketing?**

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo Geral**

Diagnosticar a sobrecarga emocional vivenciada por jovens líderes de uma empresa de telemarketing, analisando seus principais desafios e propondo alternativas de gestão para mitigar seus impactos.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- Identificar os principais fatores que contribuem para a sobrecarga emocional dos jovens líderes em uma empresa de telemarketing.
- Analisar os impactos da sobrecarga no desempenho e no bem-estar dos jovens líderes dentro da organização.
- Propor alternativas de gestão que possam reduzir a sobrecarga e melhorar a qualidade de vida e o desempenho desses líderes na empresa.

## **2. Fundamentação teórica**

A fundamentação teórica busca abordar principais teorias, estudos e discussões sobre os temas de liderança e desenvolvimento de líderes jovens, sobrecarga, burnout e motivação de líderes jovens. Logo, tem como objetivo alinhar as perspectivas da realidade com as teorias dos autores, onde tem como objetivo não apenas aprofundar os conhecimentos sobre a sobrecarga do líder, mas também oferecer insumos para análise crítica dos dados coletados da pesquisa e interpretação dos resultados obtidos.

### **2.1 Liderança e Desenvolvimento de Líderes Jovens**

A liderança é um conceito muito discutido para fins de sucesso nas organizações, visto que trata-se de um grupo de competências essenciais para crescimento e desenvolvimento de equipes. Este conceito pode ser definido como a capacidade de incentivar os indivíduos a alcançarem os mesmos objetivos, de forma que exerçam influência interpessoal em um contexto específico. Os principais elementos que definem a liderança são: a influência, o contexto, a comunicação e os objetivos a serem atingidos (Chiavenato, 2005).

Diante de tantos crescimentos e promoções profissionais, as empresas podem apostar cada vez mais em líderes jovens. Pois, é de grande soma organizacional o desenvolvimento de jovens para que os mesmos possam crescer alinhados com os objetivos da empresa. Guimarães e Romanelli (2002) ressaltam que o ambiente de trabalho influencia a subjetividade dos jovens, oferecendo-lhes a oportunidade de interação social, onde, ao organizarem sua sociabilidade, ampliam suas experiências e contribuem para o processo de amadurecimento psicológico e intelectual.

Segundo Chiavenato (2010), a liderança é o processo de influenciar pessoas para que alcancem objetivos específicos, sendo a base da eficácia organizacional e da gestão de equipes. O autor classifica as teorias de liderança em várias abordagens, iniciando pelas teorias de traços, que defendem que líderes eficazes possuem características pessoais que os tornam aptos a liderar, como carisma, inteligência e confiança. Essa visão foi amplamente criticada, pois não leva em

consideração o comportamento do líder e as interações sociais que ocorrem dentro de um grupo, o que limita a compreensão de uma liderança efetiva.

A teoria comportamental, conforme Chiavenato (2010), amplia a análise ao focar nos comportamentos dos líderes, identificando que é a forma como os líderes interagem com seus subordinados que determina a eficácia de sua liderança. O autor menciona, por exemplo, a classificação proposta por Kurt Lewin dos três principais estilos de liderança: autoritário, democrático e liberal.

Em situações que exigem maiores complexidades, o líder autoritário pode ser mais eficaz, enquanto, em ambientes mais cooperativos, o estilo democrático pode ser mais apropriado (Chiavenato, 2010). Chiavenato enfatiza a importância do líder desenvolver um conjunto de habilidades para ser eficaz em sua função. Essas habilidades incluem as habilidades técnicas, que são o conhecimento sobre os processos específicos da organização; as habilidades interpessoais, que envolvem a comunicação e interação eficaz com os membros da equipe; e as habilidades conceituais, que permitem ao líder compreender a organização como um todo e tomar decisões estratégicas que beneficiem o grupo e a organização (Chiavenato, 2010).

O autor também analisa o conceito de liderança situacional, que propõe que o estilo de liderança deve ser ajustado de acordo com o desenvolvimento e a maturidade da equipe. De acordo com Hersey e Blanchard, citados por Chiavenato (2010), a eficácia da liderança depende de uma análise constante da capacidade e disposição dos seguidores, e o líder deve adaptar sua abordagem de acordo com o contexto específico em que está inserido. Por fim, Chiavenato (2010) afirma que a liderança não é uma característica fixa, mas uma habilidade que pode ser desenvolvida ao longo do tempo, por meio de treinamento, prática e aprendizado contínuo.

Diante disso, entende-se como a maturidade profissional é importante no processo da criação de gestores jovens. De acordo com Ferreira et al. (2012), a inserção dos jovens no mercado de trabalho e o planejamento de sua carreira profissional representam grandes desafios. E com isso, os líderes jovens na ausência de habilidades técnicas e emocionais, podem sofrer com a falta de experiência em

processos como tomar decisões e resolver conflitos. Sendo assim, para adquirir a maturidade profissional é necessário o investimento em treinamentos e desenvolvimento dos jovens, pois conforme a empresa realiza promoções para colaboradores já ingressos na organização, as chances de alinhamentos sobre visão da organização ficam cada vez mais assertivos.

Segundo Madruga (2007) propõe que a educação corporativa não se limita à simples capacitação técnica, mas envolve um processo contínuo de aprendizagem organizacional, que deve ser alinhado à estratégia da empresa e às necessidades do mercado. Logo, o desenvolvimento de líderes por meio da educação corporativa deve ser um processo contínuo, com ênfase nas habilidades essenciais para os cargos de gestão, tais como negociação, planejamento e controle, gestão geral e competências interpessoais.

O autor enfatiza que o foco deve ser voltado para a transformação dos indivíduos e a promoção de um ambiente propício para o desenvolvimento das competências essenciais para o crescimento da organização e seus profissionais. Nesse sentido, o autor afirma: "A educação corporativa deve ser vista como um processo que visa ao desenvolvimento das competências necessárias à organização, não apenas como uma ferramenta para a melhoria da performance de seus colaboradores" (Madruga, 2007, p. 45).

Sabendo disso, um dos setores que apostam no crescimento e evolução de gestores, é o setor de telemarketing. É uma atividade que utiliza o telefone como principal ferramenta de comunicação para promover produtos e serviços, fazer pesquisas de mercado ou oferecer o próprio atendimento ao cliente. Este ramo organizacional é rico em processos dinâmicos e incentivo de promoções para cargos de gestão, pois conforme a empresa adquire crescimento ou possui o volume de rotatividade nas operações, é necessário desenvolvimento de novos colaboradores para ocuparem o cargo de gestão.

Para Santos (2018), o desenvolvimento da liderança jovem no telemarketing também passa pela construção de um relacionamento de confiança entre os gestores e os operadores. Com a criação dessa confiança, o líder aumenta a motivação da equipe e ameniza o nível de estresse, que é tão pertinente no telemarketing.

Portanto, o papel do gestor de telemarketing, especialmente sendo jovem, é buscar incentivar a autonomia do operador, o que torna-se um diferencial no processo do desenvolvimento da liderança. Pois quando isso acontece, o líder entrega confiança aos colaboradores através da autonomia na tomada de decisões.

Segundo Duarte (2014), as lideranças desempenham um papel fundamental na implementação e sustentação dos programas de desenvolvimento, uma vez que são elas as responsáveis por engajar suas equipes no processo de aprendizagem contínua e na aplicação dos conhecimentos adquiridos. Complementa afirmando que “a eficácia de qualquer ação de treinamento depende diretamente do comprometimento das lideranças em criar um ambiente de aprendizagem e promover a aplicação prática do conteúdo adquirido” (Duarte, 2014, p. 92).

Logo, as organizações são propícias a cada vez mais precisarem da capacitação e desenvolvimento de líderes. E assim como muitos começos, as lideranças das empresas podem ser preenchidas com jovens que estão na busca do equilíbrio da inovação e maturidade profissional. A falta de experiência prática também pode ser um obstáculo, já que a liderança envolve tomar decisões estratégicas, gerenciar conflitos e lidar com situações inesperadas, habilidades que geralmente são desenvolvidas ao longo do tempo.

## **2.2 Reconhecimento e Motivação no Ambiente de Trabalho**

No mercado de trabalho, existe a associação de que a motivação advém de quando existe o reconhecimento das atividades exercidas. Sabendo disso, os líderes são constantemente cobrados em manter um ritmo de gestão diante dos subordinados, para que o mesmo consiga provocar ações nos colaboradores a ponto de mantê-los motivados. Pois entende-se que, o sentimento de motivação se dá quando algo ou alguém impulsiona um comportamento dentro do ambiente inserido.

Aliás, o trabalhador é motivado de acordo com o que o trabalho é reconhecido, até porque o ser humano para conseguir exercer as funções cotidianas de forma eficaz, precisa também da satisfação pessoal. Saber o que motiva, o que satisfaz o trabalhador, é descobrir o procedimento a ser adotado com relação a ele, para que melhore seu desempenho profissional e, por consequência, o desempenho organizacional (SILVA JUNIOR, GOMES, 2001).

Por outro lado, quando o trabalhador não se sente reconhecido e motivado, a produtividade tende a cair já que não é visto o esforço que está sendo dedicado. A falta de reconhecimento gera desânimo e insatisfação com a empresa. Na visão de Vergara (2000, p.48), “é natural do ser humano querer ser reconhecido, por isso, muitas vezes dedica todo seu esforço num mesmo trabalho, esperando que, com isso, receba alguma recompensa pelo esforço que teve”.

Além disso, a motivação pode estar ligada com a forma em que o indivíduo estima-se sobre o sucesso pessoal e profissional. Os desejos pessoais quando são atrelados às expectativas criadas dentro da organização, o colaborador pode se frustrar quando essas expectativas não são atingidas e reconhecidas.

Chiavenato (2008) relata que:

Se as pessoas não conseguem visualizar nenhuma compatibilidade entre seus objetivos pessoais e os objetivos da empresa, é possível que elas tenham desempenho insatisfatório, pois despenderam menor esforço na realização de suas tarefas.

Diante disso, muitas empresas são afetadas com o aumento de funcionários desmotivados, além de falhas na liderança e gestão de pessoas. Isso ocorre porque, diante de tantas adversidades, fica claro como o impacto da saúde física e mental dos gestores podem afetar diretamente o funcionamento da equipe. Visto que, os resultados de uma equipe dependem de como o líder mantém o relacionamento entre eles.

Logo, se ao identificar que a atividade exercida está tendo o reconhecimento esperado, o trabalhador se sente cada vez mais valorizado e assim criando motivação. Esse sentimento pode ser visto através de diversas recompensas, sejam elas através de elogios, benefícios, promoção de carreira, treinamentos, entre outros. Portanto, um papel muito importante nas organizações para manter a satisfação no trabalho, são os desempenhos dos líderes sobre a equipe.

Nesse sentido, o líder tem grande importância no funcionamento da empresa, pois é através do acompanhamento da equipe que cada indivíduo cria-se um bom desempenho e supere as dificuldades, contribuindo para o crescimento e comprometimento de cada indivíduo com a organização (Oliveira, 2016).

### 2.3 Sobrecarga e Burnout no Ambiente de Trabalho

É fato que, o ambiente de trabalho é um espaço que conforme as atividades são exercidas, podem resultar em sobrecargas físicas e emocionais. Portanto, cada vez mais se discute como o trabalho pode ser um ambiente de adoecimentos e estresse extremo. Segundo Ballone (2002), o estresse no trabalho pode ser provocado por fatores como sobrecarga, falta de estímulo, alterações do sono, falta de perspectivas, mudanças constantes determinadas pela empresa.

Diante de todas as percepções no meio corporativo, o estresse é um aliado das atividades cotidianas. As empresas estão cada vez mais em busca de resultados e com isso surgem as diversas cobranças, e quando os trabalhadores enfrentam a sobrecarga no trabalho de forma contínua, pode surgir consequência grave como a síndrome de *burnout*. O termo surgiu na década de 1970 pelo psicólogo Herbert Freudenberger onde verificou-se que após longos períodos de dedicação no trabalho sem o devido reconhecimento, os profissionais apresentavam sinais de desmotivação e podiam atingir os três estágios do *Burnout*: a sobrecarga, o esgotamento e o afastamento social (FREUDENBERGER, 1974).

Conforme escrevem Trigo et. al. (2007, p. 225), os sintomas da Síndrome de Burnout além do que menciona sobre a exaustão emocional e no distanciamento afetivo, pode-se abranger:

(...) sentimentos de desesperança, solidão, depressão, raiva, impaciência, irritabilidade, tensão, diminuição de empatia; aumento da suscetibilidade para doenças, cefaléia, náuseas, tensão muscular, dor lombar ou cervical, distúrbios do sono. O distanciamento afetivo provoca a sensação de alienação em relação aos outros, sendo a presença deste muitas vezes desagradável e não desejada.

A síndrome de Burnout é um fenômeno que tem ganhado cada vez mais atenção nas últimas décadas, à medida que a sociedade contemporânea impõe exigências crescentes ao indivíduo no ambiente de trabalho. A síndrome de Burnout, também conhecida como "síndrome do esgotamento profissional", é caracterizada por um conjunto de sintomas emocionais, físicos e psicológicos resultantes do estresse crônico causado por demandas excessivas no trabalho.

A sobrecarga de Burnout pode ser compreendida como um processo gradativo de desgaste físico e emocional que surge principalmente em ambientes de alta pressão, onde os indivíduos são constantemente desafiados a entregar mais do que suas capacidades suportam. A sobrecarga no trabalho, combinada com a ausência de suporte e reconhecimento, resulta na exaustão progressiva do profissional, prejudicando sua saúde mental e física, Medanha (2015).

Diante do exposto, sabe-se a facilidade que o trabalhador está sujeito a adquirir tais sintomas ao longo das atividades. Com isso, existe a NR-1 que é a Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), estabelecida pela Portaria MTb nº 3.214 em 8 de junho de 1978, que define disposições gerais e orientações para o gerenciamento de riscos ocupacionais no Brasil. A norma foi atualizada e passará por mudanças a partir de maio de 2025, conforme estabelecido pela Portaria MTE Nº 1.419, de 27 de agosto de 2024. Essas atualizações foram importantes pois enfatizam o gerenciamento eficiente para os riscos operacionais com ênfase no gerenciamento de riscos ocupacionais (GRO).

Essas mudanças foram para causar impacto e atenção nas condições da saúde mental dos empregados, analisando os fatores que geram estresse, carga excessiva de trabalho, assédio que é o que pode afetar diretamente a saúde do trabalhador. A norma regulamentadora teve avanço para reforçar a gestão de segurança e saúde no trabalho, incluindo a exigência de avaliação de riscos psicossociais. O texto foi revisado e foi incluído propostas de gestão e medidas preventivas a serem adotadas pelas empresas para avaliar os riscos psicossociais assim como analisam rigorosamente os riscos químicos e físicos.

Os riscos psicossociais são de tão grande importância quanto os demais, porque incluem fatores como metas excessivas, jornadas extensas, ausência de suporte, assédio moral, conflitos interpessoais e falta de autonomia no trabalho. O que resulta nas doenças laborais e exaustão extrema.

Então diante das mudanças previstas, as empresas são incentivadas a desenvolver políticas que promovam um ambiente de trabalho saudável, implementando estratégias que mitigam os riscos psicossociais, como melhorar a comunicação entre gestores e trabalhadores, proporcionar apoio psicológico e

promover um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal (Ministério do Trabalho e Emprego, 2025).

E com tantos motivos para mais trabalhadores estarem sujeitos a adquirirem tais sintomas ao longo das atividades do trabalho, os líderes precisam cada vez mais atuarem para conseguirem manter a equipe bem e com menos propensão à adoecimentos. Ao mesmo tempo que os líderes necessitam cuidar do bem estar dos colaboradores, o mesmo também necessita estar motivado para conseguir exercer a função de apoiar a equipe, mas nem sempre essa atividade é assertiva, visto que muitos líderes são afetados pelo cansaço e estresse contínuo.

Nessa mesma lógica, sabe-se que a qualidade de vida do trabalho está ligada não só a fatores externos, mas também das condições organizacionais que muitas vezes são negligenciadas. De acordo com Seligman (2011) o trabalho excessivo com a falta de tempo para descanso são fatores que determinam a qualidade de vida do trabalhador. O autor argumenta que quando se tem uma jornada de trabalho que não seja equilibrada aliada à altas cobranças de exigências, gera um ciclo vicioso o qual o trabalhador automaticamente se propõe ao ritmo acelerado, que ao longo prazo compromete a saúde mental.

Tendo em consideração esses pontos, Gilberto Bercovici (2021) aponta que, nas últimas décadas, as empresas não levam em consideração os limites humanos e assim não adquirindo-se a cultura organizacional de valorizar a saúde mental e física do colaborador. Com isso, contididamente com a falta de descanso e recuperação, são para o autor, motivos os quais podem agravar os casos de estresses e cansaços laborais.

Segundo, Souza e Silva (2020), o burnout não deve ser visto apenas como um problema individual, mas sim consequência das características da própria organização. A depender dos processos que são impostos dentro da empresa sem levar em consideração o suporte e as condições adequadas de trabalho, ao adotar-se tais medidas como jornadas longas de trabalho, poucas horas de descanso, cobranças excessivas, metas insuperáveis, pressão psicológica, entre demais descasos, a organização está contribuindo para o agravamento deste quadro. E com isso, os autores apontam que as organizações precisam adotar estratégias visando o olhar de cuidado com o trabalhador como orientações psicológicas e em gestão de

tempo, programas de redução de estresse, para assim amenizar os riscos do burnout no ambiente de trabalho.

Sendo assim, pode-se citar como o setor propício para indícios de maiores estresses, são as empresas de telemarketing, pois nessas organizações a busca por metas e cobranças são cotidianas. Então os gestores de telemarketing desempenham um papel crucial na organização, já que é através das decisões tomadas na operação, que impactam diretamente no resultado da equipe e no bem-estar do operador. Seligman (2011) destaca sobre o líder que adquire uma gestão que oferece suporte emocional e apoio sobre as tarefas pode reduzir significativamente os níveis de estresse.

Ademais, para este líder conseguir repassar esse apoio emocional ao operador, o mesmo também precisaria estar sendo apoiado pelos pares de operação e superiores. O líder de operação pode ter muitos gatilhos para estresses, seja por causa de cobranças diárias, responsabilidades com operadores, as pressões por resultados e até mesmo, desafios da vida pessoal.

Então diante de tantas emoções, no setor de telemarketing a inteligência emocional deve estar equilibrada, de forma que a gestão não seja impactada com o estresse extremo, ao ponto de resultar em absenteísmos. Segundo Lima e Silva (2019), a rotatividade e o aumento de absenteísmo são sintomas comuns em ambientes em que os estresses são recorrentes, assim como nos setores de telemarketing.

### **2.3.1 Alternativas de gestão**

A gestão de pessoas é um pilar fundamental para otimizar o relacionamento do ser-humano com o trabalho, de forma com que os impactos negativos do ambiente organizacional sejam minimizados. O gestor de pessoas deve promover ações para serem atuadas com os colaboradores, de forma que oriente e gerencie o comportamento humano, pois a forma com o que essas ações são aplicadas, cria-se o diferencial para a empresa.

Para Nickel (2002) a Gestão de Pessoas tem por finalidade contribuir com a organização a alcançar seus princípios e realizar sua missão, possibilitar competitividade na empresa, trazer satisfação aos colaboradores, aprimorar e

manter a qualidade de vida no trabalho, controlar e impulsionar a mudança, conservar políticas éticas e atitudes socialmente confortáveis.

Em grandes empresas que existem diversos gestores, as atuações do RH precisam ser aplicadas em massa, para que toda a empresa consiga estar com uma base bem alinhada sobre as metas da gestão, e nas empresas de telemarketing não é diferente. As alternativas no call center devem existir em ambientes diferentes, pois existem gestores de recursos humanos, instrutores de treinamento, marketing, operacional, administrativo e de serviços gerais. Para que cada setor esteja alinhado com cada atividade, mas para que isso aconteça, a empresa precisa sempre investir em treinamentos de liderança, com ênfase no desenvolvimento de habilidades das equipes, resolução de conflitos e comunicação, além de melhorar a dinâmica do ambiente de trabalho.

Em empresas de telemarketing é comum ser um ambiente que facilmente pode gerar acúmulo de estresses, pois são organizações que trabalham com metas estratégicas em tempo hábil na entrega de resultados. Com isso, os líderes de operação podem sofrer com a falta de desenvolvimento para conseguir lidar com essas pressões, portanto, é necessário apoio na liderança.

E como alternativa de gestão, a empresa pode adotar estratégias de pausas equilibradas para os líderes, treinamentos sobre equilíbrio emocional, apoio psicológico e reuniões periódicas para aumentar a confiança na comunicação. De acordo com Chiavenato (2014), a gestão de pessoas deve focar não apenas na obtenção de resultados, mas também na criação de um ambiente que favoreça o desenvolvimento e a saúde dos funcionários.

Sabendo disso, é necessária atuação para o bem-estar e qualidade de vida dos gestores. Chiavenato (2014) afirma que algumas práticas que o RH pode aplicar seriam as ações:

- Programas de Aprendizagem e Desenvolvimento de Liderança: o RH deve implementar programas específicos com coaching para abordar temas que auxiliem na tomada de decisão, comunicação e habilidades de liderança. Estes programas desenvolvem os gestores para gerir melhor os estresses diários e pressão associadas às funções.
- Gestão de Estresse: Aplicação de workshops sobre técnicas de relaxamento e controle emocional.

- Feedback contínuo: Criar cultura de feedbacks contínuos, não só para melhorias mas também para reconhecimentos, pois é essencial para motivação e engajamento do líder. Com isso, aumenta o nível de satisfação no trabalho e melhora a produtividade.
- Flexibilidade no ambiente de trabalho: Planejamento de pausas maiores para o líder que trabalha em escalas que possui apenas 1 folga na semana, possibilidades de trabalho remoto, poderiam ser alternativas para gerir melhor o tempo do gestor.

Diante do exposto, o autor exemplifica alternativas que auxiliam na criação de um ambiente mais saudável e que prioriza a qualidade de vida, para que o líder sinta menos o impacto da pressão do cargo.

#### **4. Metodologia**

A metodologia tem como intuito descrever os procedimentos adotados para a pesquisa, definindo métodos, características e técnicas utilizadas para a coleta da análise de dados. Os métodos adotados são para justificar de forma clara e objetiva o caminho percorrido durante o estudo para atingir o objetivo geral da pesquisa, que visa diagnosticar a sobrecarga em líderes jovens no setor de telemarketing.

##### **4.1 Caracterização Da Pesquisa**

A metodologia adotada neste trabalho consiste em uma abordagem de estudo de caso e de natureza aplicada, combinando elementos de pesquisa quantitativa e qualitativa. Quanto ao método do estudo de caso, possui relevância para a pesquisa pois trata-se de uma pesquisa científica que analisa um fenômeno atual em seu contexto real e as variáveis que o influenciam. Sabendo disso, esta abordagem irá identificar em uma empresa de telemarketing os motivos que levam os jovens gestores ao estresse laboral.

A pesquisa quantitativa será conduzida por meio de questionários estruturados, visando a coleta de dados numéricos sobre variáveis relacionadas ao perfil, habilidades e experiências dos jovens gestores e os indícios de estresses ocupacionais. Esses questionários serão distribuídos entre uma amostra

representativa da população-alvo através de um formulário online sendo enviado em grupos de *Whatsapp*. Por outro lado, a pesquisa qualitativa será realizada por meio de perguntas abertas, permitindo uma exploração mais aprofundada das percepções, motivações e experiências dos participantes.

Seguindo esta linha de raciocínio, Denzin e Lincoln (2006) destacam que o pesquisador qualitativo acredita que tem melhor condição de se aproximar da perspectiva do ator por meio da entrevista e da observação direta. Essa abordagem qualitativa será fundamental para capturar nuances e insights não facilmente quantificáveis pela pesquisa quantitativa.

A pesquisa será de natureza aplicada, buscando gerar conhecimento que tenha relevância e aplicabilidade prática no contexto empresarial. Caracteriza-se pelo vasto conhecimento previamente adquirido para a coleta, seleção e processamento de fatos e dados, visando obter e analisar resultados. Conforme Thiollent (2009), seu foco está na elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções.

Os resultados obtidos serão analisados de forma integrada, permitindo uma compreensão abrangente do perfil do jovem gestor de uma empresa de telemarketing, bem como os fatores que influenciam na sobrecarga físicas e emocionais. Essa análise integrada será realizada por meio de técnicas de triangulação, combinando e comparando os dados quantitativos e qualitativos para obter uma visão mais completa e robusta do tema estudado. Assim, considerando possíveis limitações da pesquisa, e buscando mitigar essas questões por meio de abordagens metodológicas adequadas.

Dessa forma, a metodologia adotada neste estudo visa assegurar a confiabilidade dos resultados e a validade das conclusões, proporcionando uma contribuição significativa para o diagnóstico da sobrecarga em jovens líderes.

## **4.2 Universo, Amostragem e Amostra**

Este trabalho foi realizado com participantes de uma empresa de telemarketing localizada em João Pessoa - Paraíba, o qual teve como universo

jovens gestores de 18 a 29 anos. A definição clara do universo permite que a pesquisa seja focada unicamente nos objetivos propostos, o que afirma Malhotra (2011) “A identificação do universo de pesquisa é o primeiro passo crucial, pois define o escopo de onde a amostra será extraída”.

Para fazer uma melhor análise do estudo, foi escolhido a amostragem não probabilística em razão do estudo ter sido realizado com uma determinação da população, o que limitava a representatividade de colaboradores da empresa. Gil (2008), afirma que este tipo de amostragem reduz erros da pesquisa e permite um controle mais rigoroso sobre a precisão das estimativas, o que torna-se vantajoso para pesquisas quantitativas. O perfil amostral foi composto por 32 líderes, que responderam o questionário online enviado através do Whatsapp.

### **4.3 Instrumento De Coleta De Dados**

Para coleta de dados foi utilizado questionário online com perguntas quantitativas e qualitativa, com o objetivo de quantificar e permitir sugestões de melhorias para a realidade estudada, como sugestões de práticas às quais a empresa poderia replicar para otimizar a qualidade de vida e decisões que impactam a trajetória do líder na organização. Segundo Malhotra (2011), a pesquisa online oferece vantagens por alcançar grande amostra em tempo hábil, o que facilita na agilidade para a análise de dados.

O questionário foi elaborado com foco na identificação dos motivos os quais fazem os jovens líderes sentirem-se sobrecarregados com as atividades executadas. Teve como ênfase o estudo sobre jovens gestores de telemarketing, a construção foi embasada em estudos e teorias como a de Santos (2018), que discute como o desenvolvimento de líderes no telemarketing estimula a motivação dos operadores. Diante disso, entende-se como é importante uma base estruturada de gestão na empresa, pois isso reflete diretamente em resultados da equipe no call center.

Chiavenato (2008) afirma que, líderes para possuírem satisfação profissional, precisam ter concordância entre os objetivos pessoais e profissionais. Pois, tendo distorção sobre essas visões, os mesmos teriam insatisfação nas atividades realizadas. Sendo assim, a insatisfação a longo prazo resultaria em entregas falhas

de resultados, estresses, irritabilidade, cansaço emocional, etc. Diante disso, a coleta de dados foi baseada na visão que o líder jovem possui sobre as dificuldades enfrentadas no dia a dia, sobre quais são os fatores que agravam a sobrecarga no trabalho.

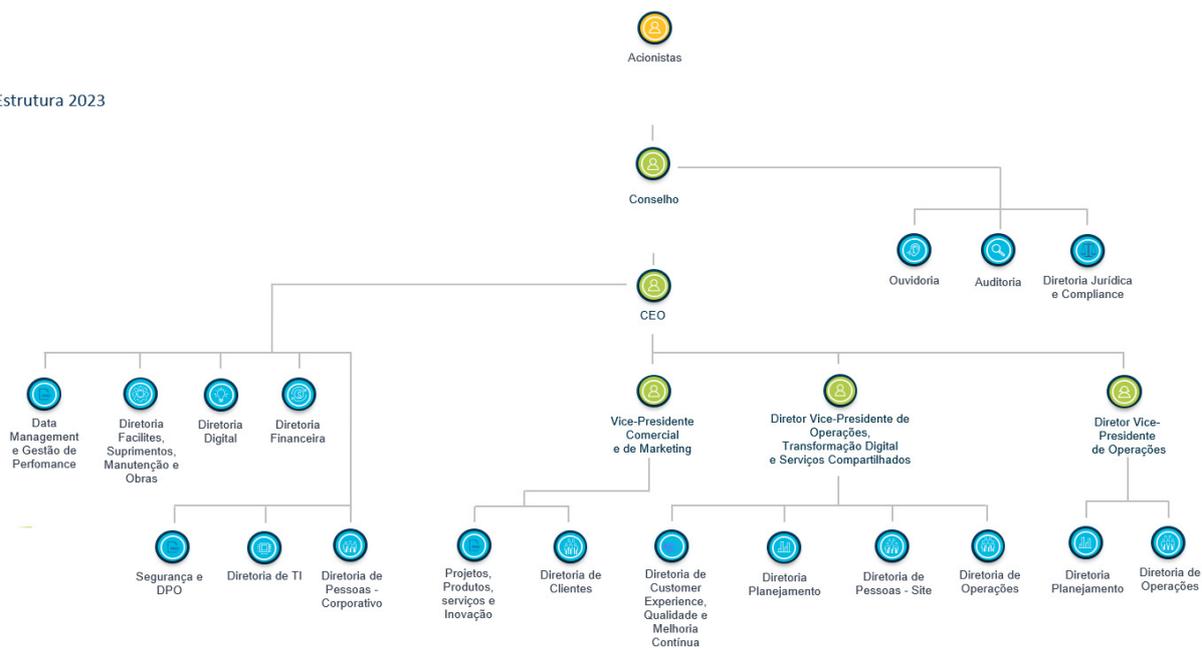
#### **4.4 Ambiente da Pesquisa**

A empresa de telemarketing estudada está localizada na cidade de João Pessoa - PB, mas possui outras unidades por todo o Brasil. Com mais de 33 anos de história, a empresa é conceituada por ser líder brasileira em relacionamento com o cliente, sendo uma organização que terceiriza o atendimento ao público com a atividade de call center. A mesma segue tendo princípios para fazer com o que o negócio seja referência no país. Os princípios chamados de “Inegociáveis” trazem significado às boas práticas da empresa, pois com eles se constrói a cultura e reputação. De forma que oriente a conduta do colaborador, os 10 princípios são citados como:

1. Estamos aqui para fazer melhor que todos
2. Focamos a inovação constantemente
3. Só acreditamos no simples
4. Somente entramos no mercado em que podemos fazer uma contribuição significativa
5. Temos foco
6. Acreditamos na colaboração mútua dos nossos grupos
7. Não aceitamos nada que seja abaixo do nível de excelência
8. Somos humildes e honestos para admitir nossos erros
9. Somos corajosos o suficiente para mudarmos quando necessário
10. Somos felizes com o que fazemos.

Sendo assim, diante de uma base sólida sobre os valores da organização, hoje a empresa na capital paraibana conta com um quadro de 10 mil funcionários. Possui uma estrutura de governança corporativa que estabelece as diretrizes e as relações de responsabilidades entre os diferentes cargos. Cada instância possui um papel imprescindível que ajuda a fortalecer a posição da empresa perante as partes interessadas sempre aplicando as melhores práticas de gestão.

Estrutura 2023



Organograma do site, 2023.

A empresa funciona 24 horas por dia e possui diversos horários escalados de trabalho, intercalando jornadas 180h e 220h mensais. O universo da pesquisa foram líderes de operação, que trabalham de 8h12 até 10h diárias de trabalho, em diferentes turnos.

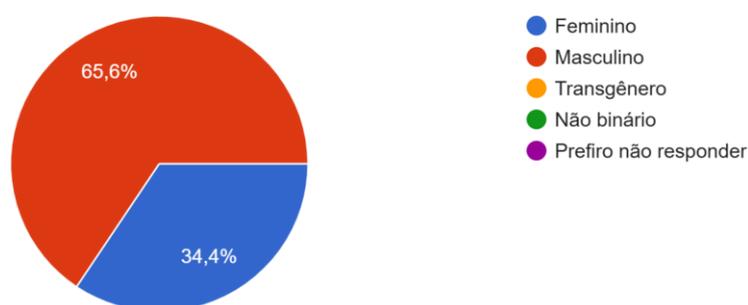
## 5. Análise de dados

A presente pesquisa tem como determinação descrever e diagnosticar quais são os fatores que podem influenciar na sobrecarga do líder jovem em uma empresa de telemarketing. Portanto, a metodologia utilizada foi a escolha de extrema importância para obter dados concretos ligados diretamente ao objetivo do estudo. Os dados foram representados em gráficos, os quais apresentam de forma sólida o contexto dos participantes, conforme ilustrado a seguir:

**Gráfico 1**

1. Qual sua identidade de gênero?

32 respostas



Fonte: Elaboração da autora, 2025

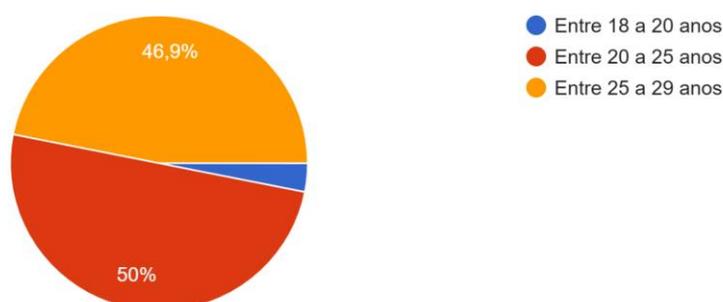
O gráfico 1 revela uma grande discrepância em relação à liderança jovem feminina. De acordo com o público estudado, apenas 34,4% são do gênero feminino, o que, atualmente, ainda se torna uma realidade "comum" em cargos de gestão, dependendo de diversos fatores como autoconfiança, reconhecimento e a conciliação com a maternidade, entre outros. As mulheres que investem tempo em suas carreiras enfrentam jornadas duplas ou triplas para conquistar espaços que, muitas vezes, os homens nem precisam se esforçar para ocupar (CERIBELI; INÁCIO; COLARES, 2016).

No entanto, a empresa oferece apoio às mulheres que são mães, como, por exemplo, o programa Vida, destinado a gestantes, que fornece benefícios e apoio durante essa fase importante, além do auxílio-creche e o auxílio-família. Portanto, é essencial que esses auxílios e programas oferecidos pela empresa sejam divulgados de forma mais frequente tanto para o público interno quanto externo. Além disso, é importante incentivar mais mulheres a ingressarem na organização, de modo que as demais se sintam acolhidas e percebam o cargo de gestão como um caminho viável em suas carreiras profissionais.

## Gráfico 2

2. Qual sua idade?

32 respostas



Fonte: Elaboração da autora, 2025

No gráfico 2, observa-se como a empresa aposta na gestão jovem, pois, entre as 32 respostas, há um percentual significativo de pessoas com idades entre 18 e 29 anos ocupando cargos de liderança. Com isso, entende-se que a empresa se configura como um ambiente no qual o jovem pode enxergar oportunidades de crescimento em cargos de liderança, uma vez que a contratação na empresa ocorre a partir dos 18 anos e, após 3 meses, já é possível alcançar promoções.

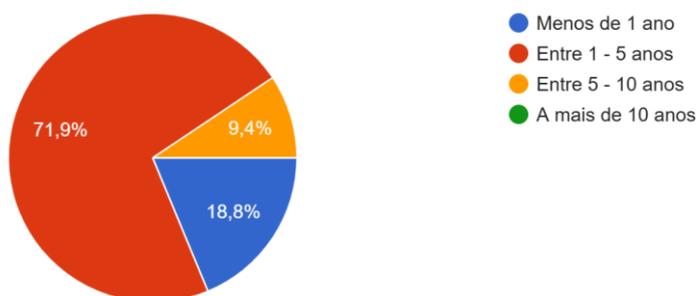
Dessa forma, é fundamental que a empresa continue apostando na liderança jovem, capacitando-os para gerar mais desenvolvimento e crescimento organizacional. Segundo Chiavenato (2014), ao promover um funcionário para um

cargo de liderança, a empresa assegura a continuidade da visão organizacional e motiva a equipe ao demonstrar que existem oportunidades de crescimento dentro da própria organização. Isso é algo observado na organização estudada: a empresa promove jovens para cargos de liderança a partir de 3 meses de contrato, incentivando a construção de carreira profissional dentro da empresa. Esse processo fortalece a confiança e a visão de futuro, tanto por parte do funcionário quanto do empregador.

### Gráfico 3

3. Há quanto tempo você ocupa cargo de liderança nesta empresa?

32 respostas



Fonte: Elaboração da autora, 2025

O gráfico 3 identifica que 71,9% dos 32 participantes ocupam cargos de liderança de 1 a 5 anos, o que revela o quanto os jovens líderes estão dispostos a construir uma carreira profissional na empresa. Duarte (2014) afirma que as lideranças desempenham um papel fundamental nos programas de desenvolvimento, pois são responsáveis por engajar suas equipes no processo de aprendizagem contínua e na aplicação dos conhecimentos adquiridos.

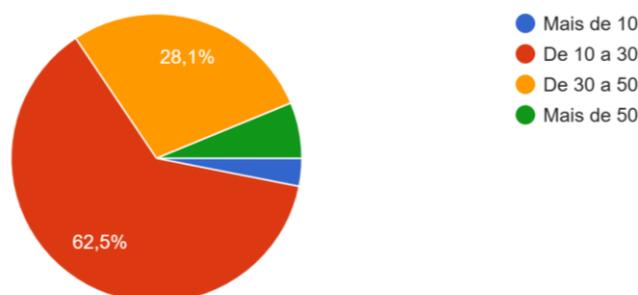
Para que a empresa continue a reter funcionários com o objetivo de construir uma carreira profissional, é necessário a implementação contínua de programas de desenvolvimento e capacitação de gestores, pois é por meio dessas iniciativas que

a gestão se torna mais sólida e capaz de formar novos líderes. Os programas de desenvolvimento devem ser aplicados ao longo de toda a carreira, permitindo o desenvolvimento contínuo do líder em todas as fases das experiências vividas na empresa.

A empresa possui uma cultura organizacional que prioriza promoções para cargos de gestão apenas para o público interno, ou seja, os gestores promovidos já conhecem a visão da empresa. Isso é enriquecedor, pois demonstra que a organização engaja seus próprios funcionários, promovendo um ambiente de trabalho mais estável e produtivo. No entanto, para que esse processo seja contínuo, é essencial que os líderes cumpram sua principal função, que é desenvolver sucessores e incentivar seus liderados a ocupar cargos de gestão. Como afirma Chiavenato (2010), a liderança é o processo de influenciar pessoas para que alcancem objetivos específicos, sendo a base da eficácia organizacional e da gestão de equipes.

#### Gráfico 4

4. Quantos colaboradores você lidera atualmente?  
32 respostas



Fonte: Elaboração da autora, 2025

O gráfico 4 identificou que, na amostra estudada, 62,5% dos líderes possuem de 10 a 30 colaboradores. Na empresa de telemarketing, os líderes com essa média de subordinados são supervisores de operação. Já 28,1% da amostra lideram de 30 a 50 pessoas, o que corresponde, em sua maioria, aos coordenadores de operações.

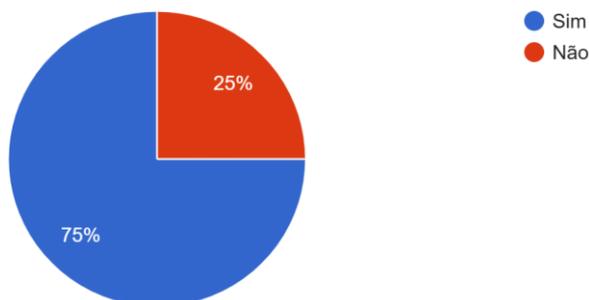
Para que o jovem ocupe uma posição de liderança, ele assume diversas responsabilidades, sendo essencial desenvolver uma postura profissional equilibrada e firme. Os jovens precisam ser capazes de liderar pessoas da mesma idade e até mais velhas, o que pode ser desafiador, pois, em muitos casos, o jovem é subestimado devido à sua idade e experiência, o que dificulta a liderança de equipes maiores.

Para que a empresa consiga mudar esse cenário, é fundamental promover treinamentos específicos para o desenvolvimento dos jovens em cargos de gestão, além de implementar uma linha contínua de aprendizagem, com workshops, escolas de liderança e palestras online sobre postura profissional, especialmente voltadas para essa faixa etária. Além disso, o líder deve entender que, mesmo possuindo habilidades técnicas, é essencial desenvolver habilidades interpessoais, que é o pilar fundamental para empresas de telemarketing.

Como afirma o autor Santos (2018), o desenvolvimento da liderança jovem no telemarketing também envolve a construção de um relacionamento de confiança entre os gestores e os operadores. A equipe de telemarketing depende fortemente do relacionamento com o gestor, e, por isso, o líder precisa estar atento a esse modelo de gestão. As pessoas se comprometem com o trabalho principalmente em respeito ao gestor imediato, e é por isso que o relacionamento é tão importante nesse setor organizacional.

### Gráfico 5

5. A primeira vez que você ocupou o cargo de liderança foi nesta empresa de telemarketing?  
32 respostas



Fonte: Elaboração da autora, 2025

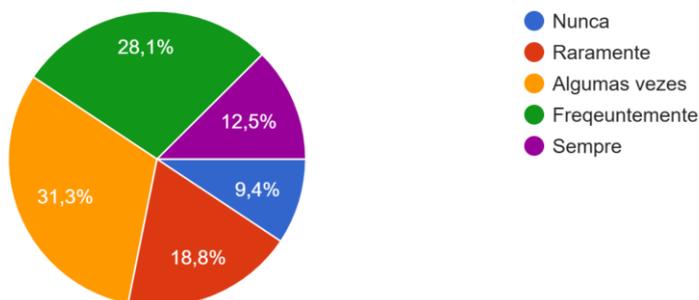
O gráfico 5 identifica que 75% dos participantes começaram a atuar em cargos de gestão na empresa de telemarketing. Isso demonstra como a organização se dedica a promover pessoas com o objetivo de desenvolver jovens líderes, sendo que os requisitos não exigem experiência prévia na área. Ou seja, entende-se que os jovens atualmente possuem recursos e oportunidades para assumir cargos de liderança desde cedo.

A liderança não é uma característica fixa, mas uma habilidade que pode ser desenvolvida ao longo do tempo, por meio de treinamento, prática e aprendizado contínuo, conforme Chiavenato (2010). Dessa forma, é necessário que a empresa cada vez mais divulgue a informação de que é pioneira em promover jovens para os primeiros cargos de gestão, porque isso gera incentivo para novas contratações e fortalece a visão de crescimento organizacional perante o público externo.

Nos dias atuais, a maioria dos processos seletivos para novos empregos são divulgados de forma remota. Portanto, a empresa deve investir na divulgação da informação de que é pioneira na contratação de novatos no mercado de trabalho e que é possível desenvolver líderes sem experiência prévia.

## Gráfico 6

6. Com que frequência você sente que o trabalho como líder afeta sua saúde mental?  
32 respostas



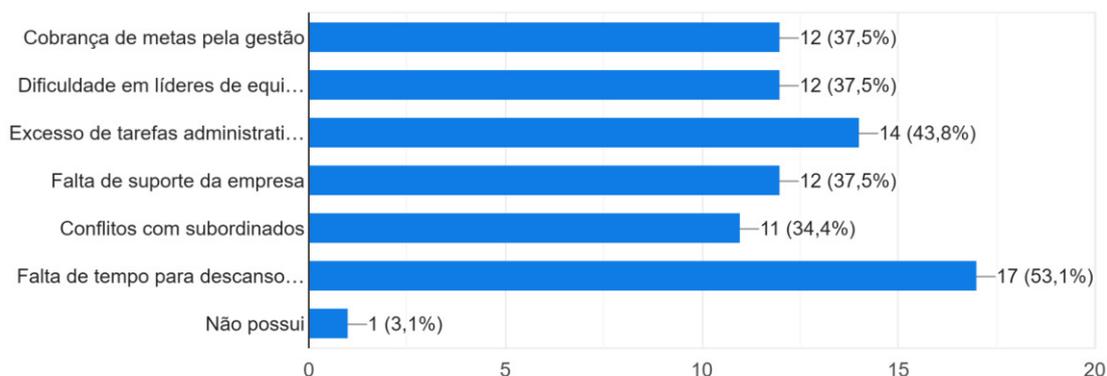
Fonte: Elaboração da autora, 2025

O gráfico 6 indica que 31,3% da amostra estudada afirma que “Algumas vezes” o trabalho de líder pode afetar a saúde mental, e 28,1% afirma que “Frequentemente” isso pode ocorrer. Assim, entende-se que a maioria dos jovens líderes percebe o trabalho como um fator que influencia na qualidade de vida emocional.

Dessa forma, como alternativa para a empresa reduzir esses impactos, poderia ser implementado um plano de apoio psicológico gratuito para 100% dos gestores, além de alinhar com a equipe de desenvolvimento organizacional ações voltadas ao reconhecimento dos líderes. Quando o ambiente organizacional não for saudável devido a possíveis problemas de relacionamento com os pares, o líder deve ser encorajado a fazer reclamações, como abrir uma ouvidoria, disponibilizada no próprio sistema da empresa. Visto que, a ouvidoria pode atuar na prevenção de conflitos e na promoção de um clima organizacional mais saudável. Como afirma Oliveira e Souza (2022), organizações que investem em ouvidorias eficazes demonstram um compromisso genuíno com a qualidade de vida no trabalho, promovendo um ambiente mais satisfatório para todos os envolvidos.

## Gráfico 7

7. Quais são as principais fontes de pressão no seu trabalho? (Marque todas as que se aplicam)  
32 respostas



Fonte: Elaboração da autora, 2025

O gráfico 7 ilustra os fatores que influenciam as pressões no setor de telemarketing, e mais da metade dos participantes, totalizando 53,1%, afirma que a “Falta de tempo para descanso” é um dos principais fatores que os faz sentir-se pressionados no trabalho. Essa análise corrobora a percepção de Seligman (2011), que afirma que o trabalho excessivo, aliado à falta de tempo para descanso, são fatores determinantes para a qualidade de vida do trabalhador.

Dessa forma, sugere-se que a empresa ofereça jornadas de trabalho mais equilibradas, invista em treinamentos sobre gestão de tempo e realize escalas de folgas periódicas mais adequadas. Atualmente, a maioria das operações da empresa funciona no regime 6x1, com apenas 1 dia de folga e considerando que o líder do telemarketing é pressionado para gerar resultados e alcançar metas, já torna-se um ambiente propício para o desgaste.

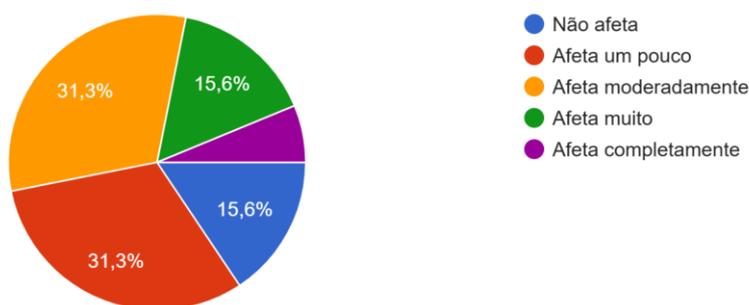
Além disso, para que isso esteja equilibrado, o líder pode ser reconhecido pelo esforço dedicado e assim ganhar benefícios diferentes dos demais. O trabalhador é impulsionado na produtividade quando existe o reconhecimento, uma vez que, para desempenhar suas funções de maneira eficaz, o ser humano também precisa de satisfação pessoal, Silva Junior & Gomes, 2001. E essa ação pode existir na

empresa com planos de folgas, saídas antecipada, incentivar o uso de banco de horas, férias fornecidas antes do vencimento, entre outros.

### Gráfico 8

8. Você acredita que o nível de pressão psicológica que você enfrenta afeta seu desempenho como líder?

32 respostas



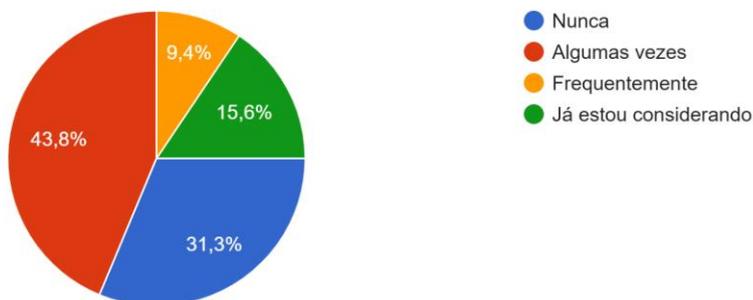
Fonte: Elaboração da autora, 2025

O gráfico 8 mostra que 31,3% dos participantes afirmam que a pressão psicológica "Afeta um pouco" e 31,3% consideram que ela "Afeta moderadamente" o desempenho como líder. Diante disso, leva-se em consideração a teoria de (Gilberto Bercovici, 2021), que afirma que, nas últimas décadas, as empresas não têm levado em conta os limites humanos, não adotando uma cultura organizacional que valorize a saúde mental e física dos colaboradores.

Para que a empresa não continue a adotar tais posturas em relação aos gestores, é fundamental entender de forma abrangente a opinião desses líderes. Deve-se aplicar questionários de pesquisa por meio de plataformas online da empresa para avaliar como os colaboradores se sentem em relação às demandas impostas. Com base nisso, é possível promover ações para mitigar esse impacto, como conversas com o gestor imediato, equilíbrio nas demandas de trabalho, divisão de funções e a adoção de metas realistas, evitando cobranças de metas inalcançáveis.

### Gráfico 9

9. Já pensou em deixar o cargo de liderança devido à pressão psicológica?  
32 respostas



Fonte: Elaboração da autora, 2025

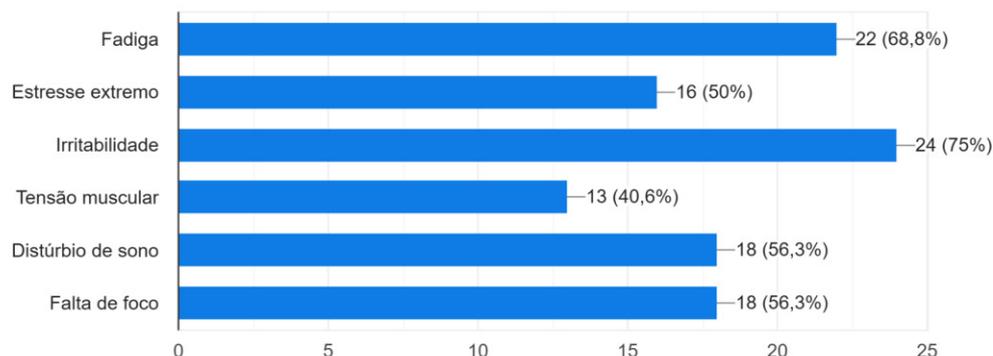
O gráfico 9 mostra que 43,8% dos participantes afirmam que "Algumas vezes" já pensaram em deixar o cargo de liderança, enquanto 31,3% afirmam "Nunca" ter cogitado abrir mão do cargo. Esses resultados exemplificam como o jovem gestor, mesmo diante das dificuldades, está disposto a se esforçar para continuar na função de liderança. Portanto, a organização precisa demonstrar preocupação com o bem-estar do líder de operação. Um dos motivos que contribuem para a permanência do gestor na empresa é o reconhecimento, que está diretamente ligado à motivação.

Uma estratégia seria a empresa realizar uma ação de reconhecimento mensal para destacar os líderes de operação e incentivar os atendentes a utilizarem a Ouvidoria do Elogio, uma ação já existente na empresa, mas pouco utilizada pelos funcionários. Trata-se de um elogio realizado no sistema corporativo, que, após análise, é promovido pela equipe de Desenvolvimento Organizacional, com a leitura do elogio de forma pública dentro da operação do gestor.

### Gráfico 10

10. Cite os sintomas que você já teve pela sobrecarga emocional no trabalho. (Marque todas que se aplicam)

32 respostas



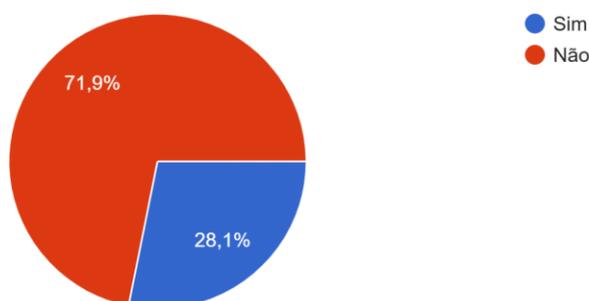
Fonte: Elaboração da autora, 2025

O gráfico 10 mostra que a maior porcentagem de consequências da sobrecarga é "Irritabilidade", com 75% da amostra, seguida de "Fadiga", com 68,8%. Assim como os outros fatores mencionados, todos são gatilhos para o estresse laboral, sendo que muitos líderes podem ser afetados pelo cansaço extremo. Nesse contexto, reforça-se a afirmativa do autor Medanha (2015), que destaca: "a sobrecarga no trabalho, combinada com a ausência de suporte e reconhecimento, resulta na exaustão progressiva do profissional, prejudicando sua saúde mental e física".

Para que isso não continue ocorrendo, a empresa precisa urgentemente adotar medidas que revertam esse quadro. É fundamental a atuação de coordenadores, gerentes, recursos humanos e do time de desenvolvimento organizacional, para que haja uma posição de escuta ativa ao líder que vivencia esses sintomas. A aplicação de feedbacks pessoais e a criação de vínculos afetivos, de modo que o líder se sinta acolhido e à vontade para expressar as dificuldades enfrentadas no processo de liderança, são ações muito valiosas. Com isso, poderia ser dado o primeiro passo para reduzir essa sobrecarga emocional.

### Gráfico 11

11. Você já precisou faltar no trabalho por se sentir sobrecarregado(a)?  
32 respostas



Fonte: Elaboração da autora, 2025

O gráfico 11 mostra que 71,9% dos participantes afirmam que “Não” precisaram faltar ao trabalho por se sentirem sobrecarregados. Isso exemplifica como o líder de telemarketing se preocupa com sua ausência no trabalho e com o impacto que isso teria nos resultados. No entanto, cabe à empresa adotar medidas que incentivem o líder a reconhecer a importância de respeitar os limites da sobrecarga física e emocional.

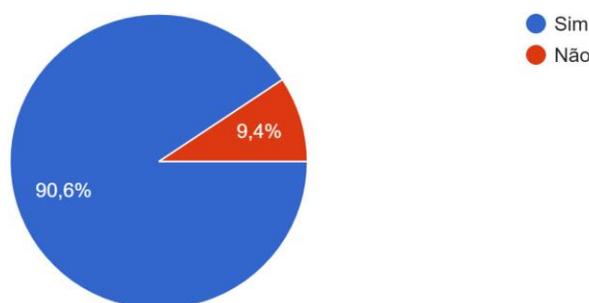
O gestor imediato do líder jovem, juntamente com o RH, deve manter uma comunicação constante e deixar claro que, em casos necessários, é saudável se ausentar da empresa para se recompor emocionalmente, além de dedicar um tempo ao cuidado com o corpo e a mente.

Uma boa estratégia que pode ser adotada pelo RH é analisar as respostas diárias fornecidas pelo líder da operação na plataforma Robbyson, que é o sistema interno em que a empresa acompanha a performance de cada funcionário e também realiza pesquisas de satisfação. Segundo Chiavenato (2014), a realização regular de pesquisas de satisfação é essencial para o aprimoramento contínuo da gestão de pessoas, pois facilita a tomada de decisões estratégicas voltadas para a melhoria do ambiente organizacional e do bem-estar dos funcionários.

Diante das pesquisas, o funcionário recebe uma pergunta diária sobre o bem-estar, a pergunta respondida diariamente na plataforma é: “Como você está se sentindo hoje?”. Caso o líder responda de forma consecutiva que “Não estou bem”, o RH pode entrar em ação, oferecendo feedbacks e a possibilidade de alguns dias de trabalho remoto para aquele gestor.

### Gráfico 12

12. Você sabe ou já ouviu falar sobre o que é Burnout?  
32 respostas



Fonte: Elaboração da autora, 2025

O gráfico 12 indica que 90,6% dos participantes afirmam conhecer ou já ter ouvido falar sobre o burnout, o que demonstra que o tema já é discutido entre os líderes. Considerando o contexto das atividades no telemarketing, especialmente na gestão, o burnout é um tema recorrente neste setor, que apresenta altos níveis de estresse, fadiga, pressão emocional, entre outros. Embora a maioria dos gestores conheça o termo, é importante que a empresa reforce frequentemente, por meio de palestras e reuniões, a preocupação com esse assunto, para que a importância de evitar o estresse extremo no ambiente de trabalho seja incorporada à estrutura organizacional.

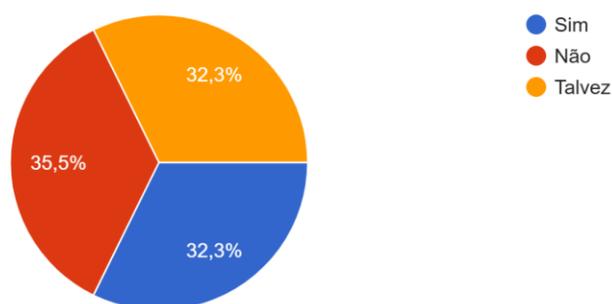
Uma forma da empresa realizar essas comunicações seria enviando posts diários na plataforma interna, chamada Robbyson. Além de campanhas como o Dia D, que acontece toda primeira sexta-feira do mês, onde a empresa promove ações

temáticas de acordo com a sazonalidade da época. Dentro dessas iniciativas, poderiam ser realizadas propagação sobre o tema e palestras para conscientizar sobre o burnout.

### Gráfico 13

13. Se sim, você considera que já alcançou níveis de sobrecarga que poderiam agravar para uma síndrome de Burnout?

31 respostas



Fonte: Elaboração da autora, 2025

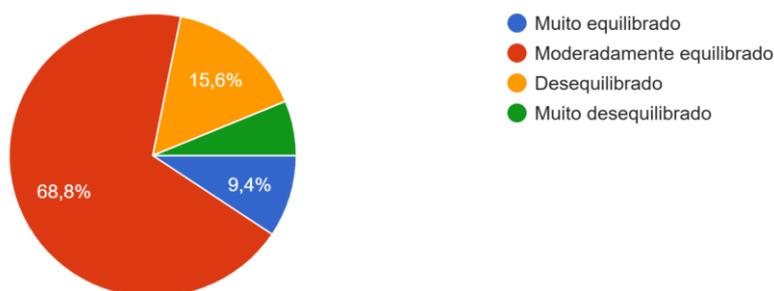
No gráfico 12, as respostas sobre a possibilidade de alcançar níveis que poderiam acarretar na síndrome de burnout foram mais consistentes, com 32,3% dos participantes afirmando que “Sim” e 32,3% considerando que “Talvez” já tenham alcançado níveis de estresse que poderiam levar à síndrome. Para que a empresa evite que os líderes desenvolvam possíveis sintomas de burnout, é fundamental entender como está o clima organizacional entre eles.

Uma prática que pode ser avaliada é o RH enviar, semanalmente, pesquisas remotas por meio dos sistemas internos, com perguntas estratégicas sobre o sentimento dos líderes naquele período, além de incluir uma pergunta aberta para que eles possam desabafar sobre o que poderia ser melhorado. Santos (2019) destaca que um ambiente onde os colaboradores se sentem ouvidos e valorizados resulta em maior produtividade e menos rotatividade, pois a satisfação no trabalho está diretamente ligada à motivação e ao desempenho.

Em virtude disso, se a empresa adotar ações de escuta ativa de forma contínua, as respostas obtidas devem ser cuidadosamente analisadas para que estratégias eficazes possam ser implementadas, com o objetivo de reverter o cenário identificado. Para que o funcionário se sinta cada vez mais acolhido, a empresa precisa proporcionar momentos de apoio, como reuniões semanais com psicólogos, criando uma rede de suporte emocional.

### Gráfico 14

14. Como você avalia o equilíbrio entre sua vida pessoal e profissional?  
32 respostas



Fonte: Elaboração da autora, 2025

O gráfico 14 revela que mais da metade dos participantes, totalizando 68,8%, afirmam que o equilíbrio entre vida pessoal e profissional está “Moderadamente equilibrado”. Isso indica que os jovens líderes conseguem manter uma boa relação entre a vida pessoal e profissional, conseguindo conciliar e equilibrar as demandas pessoais com as exigências do trabalho, mesmo diante de tanta carga e pressão. No entanto, ainda existe uma porcentagem de 15,6% dos líderes que consideram que sua vida pessoal e profissional é “Desequilibrada”.

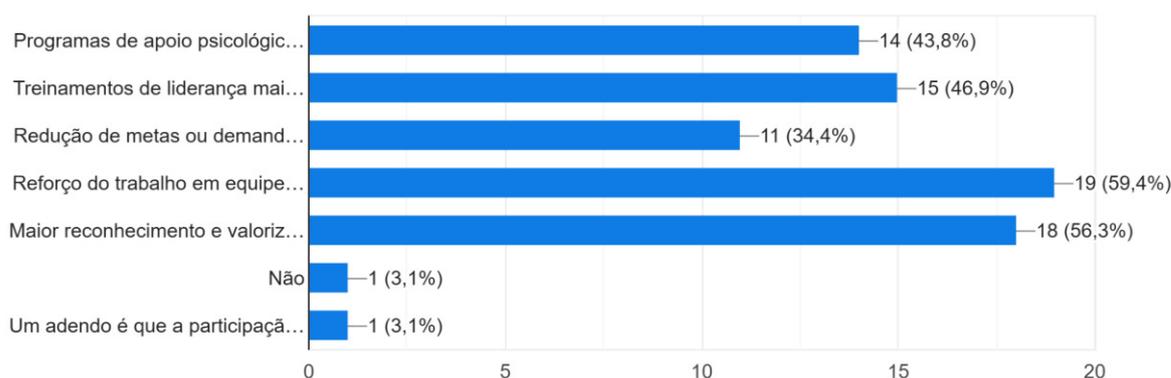
Dessa forma, a empresa deve realizar auditorias para avaliar como está sendo o horário de folga desses gestores, identificar excessos de horas extras, monitorar os horários de pausa e planejar as férias adequadamente. Como estratégia de comunicação, a empresa pode enviar posts diários como lembretes para a realização

de análise sobre o excesso de horas extras acumuladas e avaliar possíveis queimas de horas com folgas, além de incentivá-los a aproveitar o dia de folga para desconectar-se das atividades da empresa.

**Gráfico 15**

15. Quais das ações a seguir você considera mais estratégicas para reduzir a pressão psicológica dos jovens líderes? (Marque todas que se aplicam)

32 respostas



Fonte: Elaboração da autora, 2025

O gráfico 15 apresenta sugestões que poderiam reduzir a pressão psicológica dos jovens líderes. Com maior destaque, 59,4% dos participantes sugerem que o “Reforço do trabalho em equipe e suporte da gestão” e 56,3% indicam que o “Maior reconhecimento e valorização profissional” ajudariam a amenizar os impactos da pressão emocional na liderança jovem do telemarketing.

Dessa forma, os gestores imediatos desses líderes precisam promover uma cultura de reconhecimento dentro da equipe, demonstrando satisfação e agradecimento pelo trabalho realizado. Além disso, é fundamental que as reuniões de aprendizagem sejam realizadas de forma contínua, assim como ocorreu no início da carreira na empresa.

Quando os líderes conquistam a primeira promoção para Supervisor de Operação, a empresa exige obrigatoriamente a participação na Escola da Liderança, onde a equipe de desenvolvimento organizacional oferece aulas e conteúdos sobre os primeiros passos e responsabilidades da nova função. Esse processo deve ser mais frequente e não se limitar apenas ao início da carreira.

Ademais, aos líderes que já possuem um tempo de cargo, o RH pode realizar reconhecimentos públicos para os líderes, como parabenizações em posts nas redes sociais da empresa, elogios públicos diante da equipe do gestor e realizar premiações. É essencial que a empresa esteja alinhada com a cultura do reconhecimento, pois são por meio dessas práticas que se cria a motivação no trabalho.

### Gráfico 16

16. Se você pudesse sugerir uma melhoria na empresa para reduzir a pressão psicológica dos líderes, qual seria?

20 respostas

Melhoria da gestão acima
Como pontuado, melhorar a preparação dos gestores a fim de ensinar a passar e suportar a pressão do cargo onde é necessário cuidar de outras pessoas, passar feedbacks assertivos e analisar os dados pra uma entrega de meta saudável e quando ela não aconteça que sejam pessoas que saibam o por que.
reduzir o numero de tarefas por lider.
Melhorar o tratamento entre líderes e subordinados e ter metas realistas e palpáveis.
Gestores mais capacitados
Acompanhamento com psicólogo
Seções com um psicólogo e reconhecimento pelo trabalho exercido

Fonte: Elaboração da autora, 2025

O gráfico 16 apresenta as opiniões dos jovens líderes sobre alternativas para melhorar o desempenho organizacional e amenizar os fatores que influenciam a sobrecarga de trabalho. Observa-se uma unanimidade nas respostas, com os líderes sugerindo melhorias como apoio emocional por meio de sessões com psicólogos e apoio na gestão para o desenvolvimento desses jovens.

Dessa forma, fica evidente que a falta de preparação e de uma rede de apoio podem impactar negativamente, fazendo com que a liderança se sinta sobrecarregada. A falta de preparação, por sua vez, pode levar a decisões inadequadas e ao aumento do estresse organizacional. Portanto, investir na capacitação de gestores é essencial para o crescimento sustentável das organizações e a melhoria do desempenho das equipes.

## 6. Considerações finais

Este trabalho teve como objetivo identificar os principais fatores que contribuem para a sobrecarga emocional dos jovens gestores em uma empresa de telemarketing, analisar os impactos dessa sobrecarga no desempenho e no bem-estar desses líderes e propor alternativas de gestão para reduzir os efeitos negativos, melhorar a qualidade de vida e o desempenho dos gestores na organização.

Através da análise dos dados coletados, foi possível identificar que os principais fatores que contribuem para a sobrecarga desses líderes incluem a pressão constante por resultados, a dificuldade em equilibrar as responsabilidades de gestão com a vida pessoal e a falta de tempo para cumprir as exigências do cargo. Estes fatores geram altos níveis de estresse, impactando diretamente no bem-estar e na produtividade dos jovens gestores. Dessa forma, o primeiro objetivo da pesquisa foi plenamente alcançado, pois os fatores identificados são cruciais para compreender a sobrecarga emocional enfrentada por esses líderes.

Além disso, os resultados evidenciaram que a sobrecarga emocional desses gestores afeta negativamente seu desempenho no trabalho, reduzindo a qualidade de vida sobre o fator de pouco tempo para descanso, o que faz o gestor atuar em um ambiente de trabalho mais tenso e menos produtivo. O impacto no bem-estar dos líderes também foi significativo, com muitos expressando a necessidade de apoio psicológico e mais oportunidades de desenvolvimento profissional. Isso atendeu ao segundo objetivo da pesquisa, ao analisar como a sobrecarga emocional influencia o desempenho e a saúde dos jovens gestores.

Por fim, ao propor alternativas de gestão, o estudo indicou que a implementação de práticas de apoio, como treinamentos contínuos em liderança, workshops sobre gestão do estresse e ações voltadas ao bem-estar dos líderes, pode reduzir significativamente a sobrecarga emocional e melhorar a qualidade de vida e o desempenho desses profissionais. O apoio psicológico, a criação de espaços para a troca de experiências entre líderes e a promoção de uma cultura organizacional que valorize o equilíbrio entre vida pessoal e profissional foram

algumas das soluções sugeridas para minimizar os efeitos da sobrecarga. Essas propostas atendem ao terceiro objetivo da pesquisa, ao sugerir estratégias de gestão que promovem a saúde mental e o desenvolvimento dos jovens líderes.

Embora a pesquisa tenha sido realizada em uma única organização, o diagnóstico alcançado permitiu identificar os principais fatores que contribuem para a sobrecarga dos jovens gestores e sugerir alternativas eficazes para lidar com esses desafios. A pesquisa também destacou a importância de adotar práticas de gestão que priorizem o bem-estar dos líderes, contribuindo para um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

Para futuras pesquisas, sugere-se investigar a relação entre práticas de gestão específicas e o nível de estresse percebido pelos gestores, bem como explorar como inovações tecnológicas podem ajudar a reduzir a sobrecarga operacional. Além disso, pesquisas qualitativas mais profundas poderiam oferecer uma visão mais detalhada sobre a experiência cotidiana dos líderes, permitindo aprimorar ainda mais as políticas de gestão voltadas para a qualidade de vida no trabalho.

Em resumo, este estudo contribui para a compreensão dos desafios enfrentados pelos jovens gestores em call centers, especialmente no que se refere à sobrecarga de trabalho e seus impactos na qualidade de vida e produtividade organizacional. Ao identificar os principais fatores que contribuem para o estresse, a pesquisa oferece alternativas de gestão mais humanizadas, destacando a importância de estratégias de apoio contínuo para o desenvolvimento dos líderes e a melhoria do ambiente de trabalho.

## REFERÊNCIAS

**BALLONE, G. J.** PsiqWeb Psiquiatria Geral. Disponível em: <http://www.psiqweb.med.br/cursos/stress.html>. Acesso em: 07 dez. 2024.

**BERCOVICI, Gilberto.** A precarização do trabalho no Brasil: reflexões e propostas de intervenção. São Paulo: Editora Hucitec, 2021.

**BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego.** Portaria MTE nº 1.419, de 26 de julho de 2024. Altera as Normas Regulamentadoras nº 1, 16 e 18, que tratam sobre segurança e saúde no trabalho. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 26 jul. 2024.

**CERIBELI, H. B.; INÁCIO, R. O.; COLARES, A. F. V.** Uma análise das práticas de gestão de pessoas nas organizações sob a ótica da diversidade de gênero. *Revista Perspectivas Contemporâneas*, v. 11, n. 3, p. 97-115, 2016.

**CHIAVENATO, Idalberto.** Administração de recursos humanos: fundamentos básicos. 7. ed. Barueri: Manole, 2009.

**CHIAVENATO, Idalberto.** Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

**CHIAVENATO, Idalberto.** Liderança: Teoria e Prática. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

**CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A.** Planejamento Estratégico. São Paulo: Elsevier, 2010.

**DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S.** Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.

**DUARTE, José.** Gestão de Pessoas: Liderança e Desenvolvimento de Competências. São Paulo: Atlas, 2014.

**FERREIRA, D. et al.** Gestão de Pessoas. UNISEB INTERATIVO, 2012.

**FREUDENBERGER, H. J.** Staff burnout. *J. Soc. Issues*, v. 30, p. 159-165, 1974.

**GIL, A. C.** Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

**GUIMARÃES, R. M.; ROMANELLI, G. A.** A inserção de adolescentes no mercado de trabalho através de uma ONG. *Psicologia em estudo*, Maringá, v. 7, n. 2, p. 117-126, jul./dez. 2002.

**LIMA, Daniela M.; SILVA, Andreza C.** O impacto do estresse no trabalho: um estudo sobre o setor de telemarketing. *Revista Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho*, v. 19, n. 2, p. 45-58, 2019.

**MADRUGA, Roberto.** Treinamento e desenvolvimento com foco em educação corporativa. São Paulo: Editora Saraiva, 2017.

**MALHOTRA, N. K.** Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

**MEDANHA, Marcos.** Síndrome do Esgotamento Profissional. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

**NICKEL, D. C.** Gestão do Capital Humano. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

**Oliveira, A. S., & Souza, L. M.** (2022). *Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho: O Papel da Ouvidoria nas Organizações*. Editora FGV.

**OLIVEIRA, J.** O sistema de recompensas da PSP como fator de (des) motivação. Dissertação (Mestrado em Ciências Políticas) – Curso de Formação de Oficiais de Polícia, Mestrado Integrado em Ciências Policiais. Lisboa, p. 56, 2016.

**RODRIGUES, M.** Qualidade de vida no trabalho: Evolução e análise no nível gerencial. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

**SILVA JUNIOR, Edson Pereira da; GOMES, Gabrielle da Silva.** Fatores que geram motivação no ambiente de trabalho. Google Acadêmico, 2018.

**SIMÕES, F. I. W.; F.** Adoecimento no trabalho: um estudo de caso. *R. Laborativa*, v. 2, n. 2, p. 73-85, out./2013. Disponível em: <http://ojs.unesp.br/index.php/rlaborativa>.

**SANTOS, João P.** Liderança jovem no ambiente corporativo: práticas de gestão no setor de telemarketing. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 22, n. 1, p. 105-120, 2018.

**SANTOS, J. P.** *Gestão de Pessoas e Clima Organizacional: A Importância do Feedback e da Satisfação no Ambiente de Trabalho*. Editora FGV. 2019.

**SELIGMAN, Martin E. P.** Florescer: uma nova compreensão sobre a natureza da felicidade e do bem-estar. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

**SOUZA, Lúcia Helena de Lima.** Burnout e jovens trabalhadores: um estudo sobre a relação entre o estresse ocupacional e a saúde mental. 2019. 106 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2019.

**SOUZA, Thiago M.; SILVA, Andreza C.** Organizações saudáveis e a prevenção do burnout: um estudo das práticas corporativas no Brasil. *Psicologia: Teoria e Prática*, v. 22, n. 4, p. 163-178, 2020.

**THIOLLENT, M.** Metodologia de Pesquisa-ação. São Paulo: Saraiva, 2009.

**TI INSIDE.** Call center tem crescimento de 200% no Nordeste na última década. 19 ago. 2024. Disponível em: <https://tiinside.com.br/19/08/2024/call-center-tem-crescimento-de-200-no-nordeste-na-ultima-decada/>. Acesso em: 1 dez. 2024.

**TRIGO, T. R. et al.** Síndrome de Burnout ou estafa profissional e os transtornos psiquiátricos. In: *Rev. Psiquiatria Clínica*, v. 5, 2007, p. 223-233.

**UNIÃO GERAL DOS TRABALHADORES (UGT).** Pesquisa mostra que jovens trabalhadores têm se sentido cada vez mais cansados. 2025.

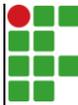
**VERGARA, S. C.** Gestão de Pessoas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

## Apêndice

### APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

- 1) Qual sua identidade de gênero?
- 2) Qual sua idade?
- 3) Há quanto tempo você ocupa cargo de liderança nesta empresa?
- 4) Quantos colaboradores você lidera atualmente?
- 5) A primeira vez que você ocupou o cargo de liderança foi nesta empresa de telemarketing?
- 6) Com que frequência você sente que o trabalho como líder afeta sua saúde mental?
- 7) Quais são as principais fontes de pressão no seu trabalho?
- 8) Você acredita que o nível de pressão psicológica que você enfrenta afeta seu desempenho como líder?
- 9) Já pensou em deixar o cargo de liderança devido à pressão psicológica?
- 10) Cite os sintomas que você já teve pela sobrecarga emocional no trabalho.
- 11) Você já precisou faltar no trabalho por se sentir sobrecarregado(a)?
- 12) Você sabe ou já ouviu falar sobre o que é Burnout?
- 13) Se sim, você considera que já alcançou níveis de sobrecarga que poderiam agravar para uma síndrome de Burnout?
- 14) Como você avalia o equilíbrio entre sua vida pessoal e profissional?
- 15) Quais das ações a seguir você considera mais estratégicas para reduzir a pressão psicológica dos jovens líderes?
- 16) Se você pudesse sugerir uma melhoria na empresa para reduzir a pressão psicológica dos líderes, qual seria?



	<b>INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA</b>
	Campus João Pessoa - Código INEP: 25096850
	Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, CEP 58015-435, João Pessoa (PB)
	CNPJ: 10.783.898/0002-56 - Telefone: (83) 3612.1200

## Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

### Entrega TCC 2024.2 - Isadora Valentim de Araújo

<b>Assunto:</b>	Entrega TCC 2024.2 - Isadora Valentim de Araújo
<b>Assinado por:</b>	Isadora Araújo
<b>Tipo do Documento:</b>	Anexo
<b>Situação:</b>	Finalizado
<b>Nível de Acesso:</b>	Ostensivo (Público)
<b>Tipo do Conferência:</b>	Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- Isadora Valentim de Araújo, ALUNO (20202460035) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA, em 25/03/2025 19:39:35.

Este documento foi armazenado no SUAP em 25/03/2025. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 1434399

Código de Autenticação: fcb16177d7

