



ISLA - Instituto Superior de Línguas e Administração

Gestão de Recursos Humanos e Psicologia do Trabalho

STRESS LABORAL

Eugénia Margarida Virgílio de Melo
Maria Manuel Martins de Matos Ventura Rodolfo
Susete de Jesus Laranjinha Caçoilas

Lisboa
1993

OFERTA

Trabalho realizado no âmbito da cadeira de Investigação em Personalidade por:

Eugénia Margarida Virgílio de Melo n.º 5912

Eugénia Margarida Virgílio de Melo

Maria Manuel Martins de Matos Ventura Rodolfo n.º 5931

Maria Manuel Martins de Matos Ventura Rodolfo

Susete de Jesus Laranjinha Caçoilas n.º 5950

Susete de Jesus Laranjinha Caçoilas



107

108

109

110

111

"In the sweat of thy face
shalt thou eat bread."

Biblia

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	5
ENQUADRAMENTO TEÓRICO	
O que é o Stress	6
Quadro nº 1	8
Stress Laboral	9
Quadro nº 2	11
Tipos de Stress Laboral	12
Padrões de Comportamento do Tipo A	14
As Causas do Stress	16
- Factores Sociais	16
- Factores Pessoais	17
- Factores Relacionados com a Actividade Profissional	18
- Factores Organizacionais	19
As Consequências do Stress	22
Os Meios de Prevenção	25
- Meios dirigidos ao Individuo	25
- Meios dirigidos à Organização	25
Stress Laboral vs Liderança	27
ANÁLISE	
- Caracterização da Empresa	28
- Os Participantes	28
- Instrumentos utilizados	32
RESULTADOS	
- Quadro Geral	33
- Resultados dos Testes em Percentagem	37
- Análise Individual dos Testes Aplicados	42
- Análise dos Resultados Obtidos	44
- Interpretação da Análise Individual	47
CONCLUSÃO	55
BIBLIOGRAFIA	56
ANEXO	

INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objectivo estudar o stress laboral no meio organizacional a partir de uma amostra de indivíduos inseridos nesse meio. Desta forma, pretendemos saber até quando o stress laboral é influenciado por factores pessoais ou por factores organizacionais, ou se da interacção destes dois grupos de factores.

Nesta linha de pensamento, pretendemos fazer uma abordagem mais do ponto de vista da organização, isto é, privilegiar os aspectos do stress laboral que se prendam com a organização em detrimento de uma abordagem que privilegie os aspectos e consequências físicas do stress laboral.

Num primeiro capítulo faremos o enquadramento teórico da questão. Assim serão sucessivamente tratados os seguintes pontos: definição, causas e consequências do stress e meios de prevenção.

Num segundo capítulo, apresentaremos a empresa onde aplicámos os testes de ansiedade, Tipo A e stress laboral relacionados com o presente trabalho. Será o momento de proceder à caracterização da empresa, bem como indicar os instrumentos utilizados.

Finalmente, num terceiro capítulo de natureza mais prática, procederemos à apresentação dos resultados através de um tratamento estatístico e respectiva interpretação.

O QUE É O STRESS

A doutrina de stress foi formulada por **Hans Selye**, médico natural de Viena há muitos anos radicado no Canadá, cujas investigações se iniciaram nos anos 30. Segundo este autor, o stress constitui a resposta global do organismo à acção de factores que exigem a adaptação deste às influências, modificações, solicitações e tensões a que se encontra exposto.

O stress pode servir de estímulo e ser benéfico ou pelo contrário, ser algo indesejável e constituir um risco significativo de saúde física e mental. Quaisquer actividades, mesmo as mais agradáveis podem provocar stress, sem causar qualquer efeito negativo. Daí ser errado pensar que o stress deve ser evitado sempre que possível, já que a única situação em que verdadeiramente estamos livres de stress é a morte.

O indivíduo ao adaptar-se a uma nova situação, seja esta agradável ou desagradável desenvolve um conjunto de reacções por forma a manter o seu equilíbrio interno, como por exemplo: em situação de temperatura elevada, o indivíduo transpira; em situação contrária, em que a temperatura é baixa, o indivíduo apresenta tremores e vaso-constricção ao nível da pele.

Esta necessidade de adaptação do indivíduo vai no sentido de voltar a estabelecer a normalidade que existia antes do problema (stressor) ter ocorrido. Se este mecanismo se desequilibra, desencadeia-se na pessoa a experiência do stress e surge a resposta do indivíduo ao stress. Esta resposta não é mais do que uma tentativa do indivíduo para lidar com a origem do problema.

Os mecanismos utilizados pelo indivíduo para lidar com a situação de stress são simultaneamente psicológicos, envolvendo mecanismos cognitivos e fisiológicos, através da activação do Sistema Nervoso Central e do Sistema Nervoso Autónomo.

Se a forma como o indivíduo lida com a situação não for eficaz, o stress é prolongado e podem ocorrer respostas anormais, que por sua vez, podem conduzir a danos funcionais e estruturais.

Associado ao stress, temos sempre o conceito de **stressor**. Os stressores são acontecimentos externos ou condições que afectam o organismo e aos quais, esse mesmo organismo, procura dar uma resposta. Os stressores actuam de maneira diferente sobre os organismos, consoante as características específicas de cada organismo. Por esta razão, duas pessoas sujeitas a fontes idênticas de stress, podem reagir de formas diferenciadas.

O efeito do stress tem a ver com a avaliação cognitiva que cada indivíduo faz dos stressores que o rodeiam. A avaliação cognitiva tem um papel fundamental na relação entre o indivíduo e o meio envolvente. Outro elemento fundamental é a adaptação do indivíduo a esse mesmo meio. Depois de avaliar o stressor, o indivíduo tentará adaptar-se a essa situação de stress.

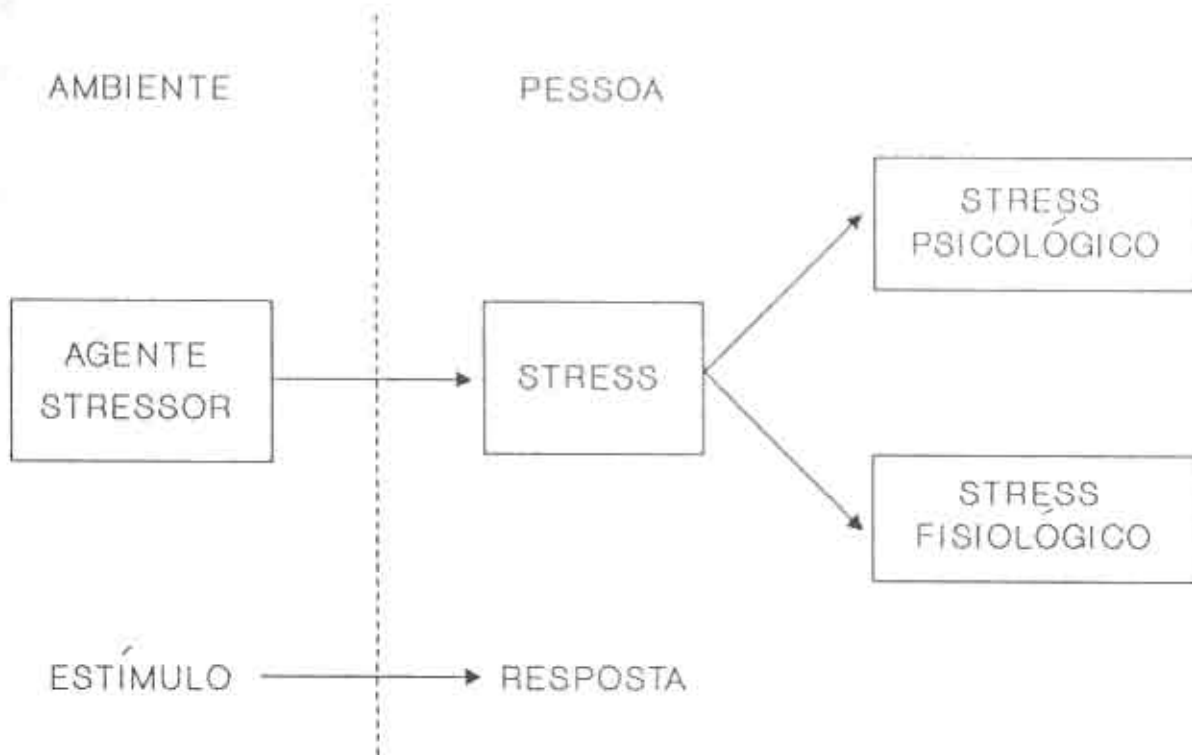
Segundo **Selye**, o **Síndrome Geral de Adaptação** é justamente a forma como o organismo faz a sua adaptação ao stress ou situação stressora. Esta adaptação é feita em três fases. A primeira, denominada **fase de alarme**, inicia-se quando o organismo é subitamente exposto a diversos estímulos a que não está adaptado. Nesta altura, o organismo sofre uma certa agitação orgânica que provoca uma reacção no corpo, isto é, obriga o organismo a tentar recuperar energias para fazer frente a essa situação de stress. Nesta fase de alarme, o indivíduo pode agir de duas formas: ou assume uma posição de ataque e enfrenta a situação de stress; ou assume uma posição de fuga evitando assim o stress. Se o indivíduo, ao tomar uma destas posições, consegue superar esta situação, reestabelece o seu equilíbrio inicial. Caso o indivíduo não consiga superar esta situação, está perante uma situação de stress prolongado e passa então à fase seguinte.

A segunda fase é uma **fase de resistência**, em que o organismo se adapta ao agente de stress (stressor) e os sintomas diminuem de intensidade. No entanto, o indivíduo procura resistir a esta situação, uma vez que, não se trata de uma situação normal. Nesta fase, o organismo é solicitado a fornecer cada vez mais energias para poder resistir. Como o seu fornecimento de energias é limitado e a situação de stress tende a manter-se, o organismo esgota as suas capacidades de resistência e perde a sua imunidade, tornando-se vulnerável a doenças psicossomáticas. Os diferentes factores de stress não se somam, mas multiplicam-se quando mais do que um está presente.

Visto que o agente de stress é prolongado e a adaptabilidade do indivíduo tem um fim, surge o esgotamento e passamos à fase seguinte, designada por **fase de exaustão**. Por sua vez, esta fase subdivide-se em dois estádios: o **estádio depressivo** em que o indivíduo entra em depressão e perde o interesse por tudo que o rodeia, tornando-se apático; e o **estádio destrutivo** em que o indivíduo encara o suicídio como uma solução para os seus problemas.

A probabilidade de um indivíduo ficar doente é difícil de determinar, pois a capacidade para lidar com o stress varia muito de pessoa para pessoa. Isto quer dizer que o limiar a partir do qual a pessoa adoece, representa o resultado da luta entre duas forças opostas: por um lado a acumulação progressiva do stress e por outro, a capacidade que cada um tem de o controlar e de lhe resistir.

QUADRO Nº 1



STRESS LABORAL

O trabalho é um componente da vida de todas as espécies e possibilita ao homem a transformação criativa do mundo em que vive. Está no centro da satisfação das suas necessidades essenciais e ocupa-lhe mais de metade do tempo que vive acordado. Pode ser uma fonte de realização pessoal e de alegria ou pode ser fonte de tensão e stress.

A Revolução Industrial criou um novo conceito de trabalho, alterando a sua natureza e organização. A "fábrica" foi uma nova criação social para empregar grande quantidade de pessoas, longe das suas casas. O avanço tecnológico que derivou da Revolução Industrial não só aumentou a produtividade dos trabalhadores, como também os expôs a diversos perigos tais como amputações, queimaduras e traumas psicológicos. O aumento do número de acidentes e os riscos a que os trabalhadores estavam sujeitos aumentavam de dia para dia. De repente toda a população estava exposta a produtos químicos e radiações provocadas pelo desenvolvimento da indústria.

O crescimento tecnológico trouxe consigo diversas consequências nomeadamente:

- a perda da autonomia dos artífices que deixam de trabalhar por conta própria e começam a trabalhar por conta de outrem;
- a ligação entre o homem e a máquina;
- a divisão e especialização do trabalho;
- a mecanização;
- o aumento excessivo do ritmo de trabalho provocado pela pressão do tempo.

Todos estes factores não só começaram a criar situações de perigo e stress entre quem trabalhava e quem tinha capital para investir, como também, conflitos sociais entre os trabalhadores e os patrões. Criaram-se associações sindicais cujo objectivo principal era proteger os trabalhadores do excesso de trabalho imposto pelos patrões.

Embora o desenvolvimento e o avanço tecnológico estejam sempre a contribuir para o aparecimento de novas doenças, as condições de trabalho de hoje deram um grande salto evolutivo em comparação com o que se passava há décadas atrás.

O campo do stress laboral facilmente se relaciona com controvérsias sociais, lutas entre a gestão e o trabalho, e os efeitos psicológicos criados por ele, isto é, suas repercussões psicológicas e sociológicas.

A comunicação social tem contribuído bastante para a modificação da organização e conduta dos vários tipos de trabalho. Assim as empresas são obrigadas a tomarem medidas de profilaxia que permitem a obtenção dos mesmos resultados, mas com

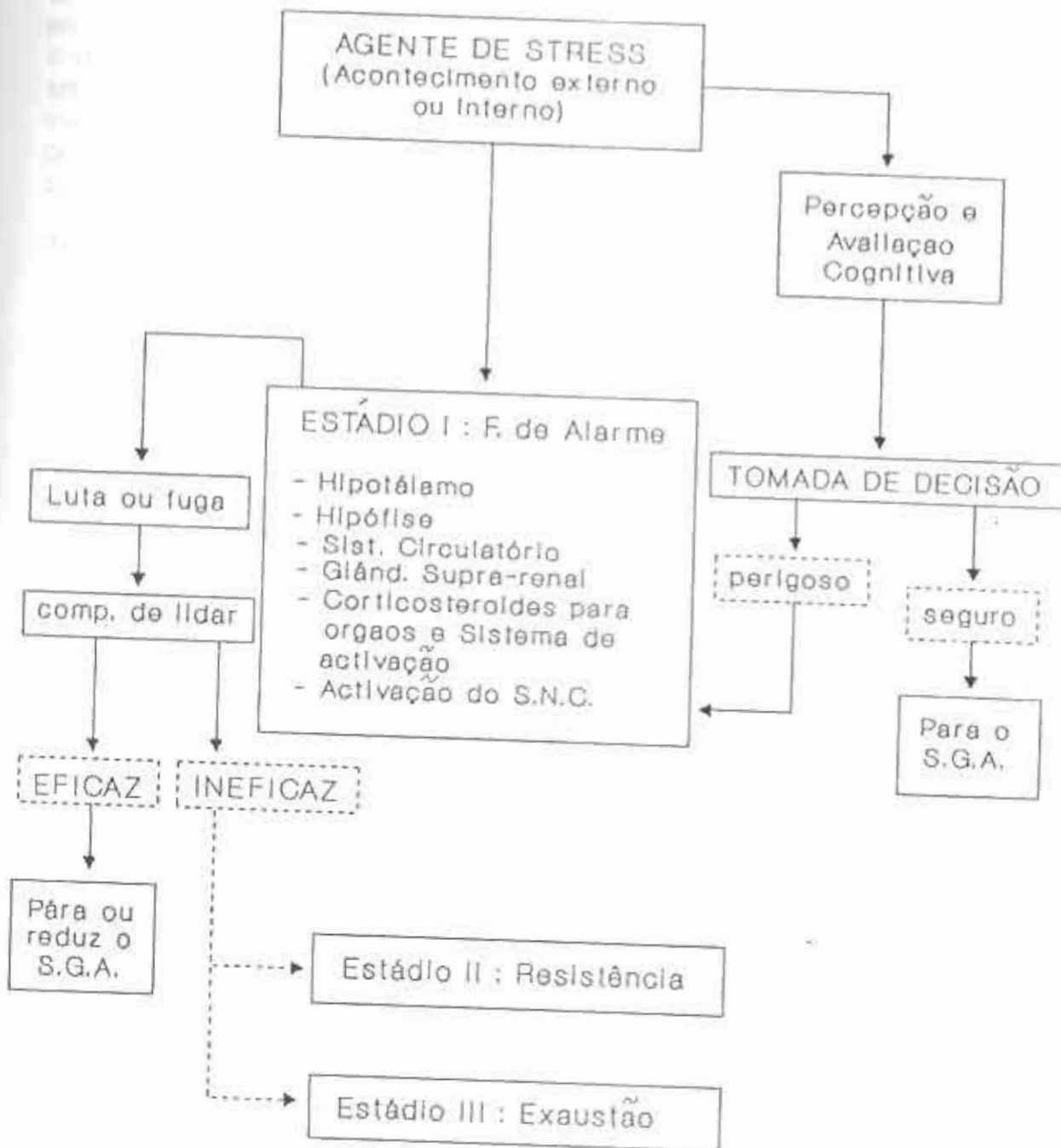
um menor custo social.

O stress laboral não é um fenómeno recente, mas sim um conceito e um campo de estudo novo. O stress laboral começou por estar ligado à medicina psicossomática (**Hans Selye - Síndrome Geral de Adaptação**) sendo considerado como a causa de muitas doenças. A dúvida está em saber se a origem do stress depende de um factor situacional (variáveis externas ao indivíduo) ou de uma reacção (distúrbios no estado normal de um indivíduo que tanto podem ser de origem fisiológica, como psicológica).

Selye defende a segunda definição designando os estímulos externos de stress orgânico, de **stressores**. No entanto a palavra stress normalmente não é utilizada como um conceito técnico, mas sim como um termo geral que descreve um estado avançado de preocupação e cansaço.

Em termos de senso comum, podemos definir stress laboral como sendo o resultado de algumas situações do trabalho que têm efeitos negativos sobre a maioria das pessoas em determinadas circunstâncias.

QUADRO Nº 2



TIPOS DE STRESS LABORAL

Stress "objectivo"

Existem muitos estudos relacionados com a irritabilidade, tensão, cansaço, e ineficácia dos trabalhadores perante situações de **ruído** no local de trabalho.

O ruído pode ser considerado como um stressor físico, bem como temperaturas altas, elevados níveis de humidade e muita ou pouca luminosidade no local de trabalho. No entanto, há pessoas que conseguem trabalhar durante longos períodos de tempo ou até durante toda a sua vida sob condições intoleráveis pela maioria, como por exemplo: o frio ártico, florestas húmidas, submarinos, ou minas. O medo que as pessoas têm de perder a vida ou um braço ao executarem o seu trabalho também contribui para o stress psicológico.

Estudos realizados por **Althouse** e **Hurrell** (1977) demonstraram que 486 mineiros não aparentavam mais sintomas de stress do que 452 trabalhadores de cargos com status semelhantes. No entanto, estes últimos manifestaram mais preocupações afectivas e emocionais tais como: depressão, ansiedade, irritabilidade, etc.

Este estudo prova que o stress não depende exclusivamente de medidas objectivas, mas também de medidas subjectivas e que é difícil definir que medidas terão um impacto mais negativo na saúde.

Há tipos de stress que só podem ser definidos de forma objectiva. Temos por exemplo o caso dos trabalhadores por turnos. Afecta as funções e o ritmo dos trabalhadores faz com que eles tenham um ritmo diferente das outras pessoas, tornando-se por vezes incompatível com um bom equilíbrio social, familiar, sexual e profissional. Nas mulheres o trabalho por turnos agrava-se substancialmente.

Nos casos mais extremos, o trabalhador corre o risco de entrar num círculo vicioso em que recorre ao consumo de substâncias (alcool, café, tranquilizantes, tabaco, etc.) para combater o seu estado de fadiga e melhorar o seu performance. Em consequência do consumo excessivo destas substâncias, vai agravar o seu estado físico e mental.

Outro exemplo são os trabalhadores de uma linha de montagem. A pressão do ritmo do trabalho, o tédio, a insatisfação, e a falta de motivação originam situações de ansiedade, irritabilidade e depressão por parte dos trabalhadores.

Stress "subjectivo"

Há muito que se sabe que a pouca participação na tomada de decisões, a ambiguidade do cargo, a insegurança e a má utilização dos conhecimentos e das capacidades dos trabalhadores estão correlacionados com a tensão e insatisfação no trabalho (Argyris, 1964; Likert, 1961) e contribuem para o aparecimento de sintomas psicossomáticos nos trabalhadores de qualquer empresa.

No entanto, quando o cargo é de fácil execução e não requer conhecimentos específicos, ou quando há um excesso de trabalho ou possível promoção criam-se também situações de stress. A forma como as pessoas reagem a este tipo de situações é muito variável. Os problemas pessoais graves por exemplo, morte de um ente querido, separação ou divórcio, também contribuem significativamente para o mau desempenho no trabalho e para a diminuição dos mecanismos de defesa contra o stress. As pessoas estando emocionalmente afectadas, por uma razão ou por outra, não têm tantas capacidades para resistir ao stress.

A adaptabilidade dos seres humanos ao trabalho é notável. Muitas vezes as pessoas preferem um emprego monótono, perigoso e desmotivante a ficarem desempregadas. A necessidade e o hábito, por vezes superam a insatisfação pessoal.

PADRÕES DE COMPORTAMENTO TIPO A

Todos os indivíduos que se esforçam constantemente para atingirem mais resultados, trabalharem mais e no menor espaço de tempo possível, normalmente passam as suas vidas a competir com os seus colegas de trabalho ou a fazer frente ao meio organizacional onde estão inseridos.

Este tipo de pessoas manifestam comportamentos do **tipo A**, isto é, comportamentos de agressividade, competitividade, impaciência, ambição e irritabilidade. São pessoas que apresentam também elevados níveis de ansiedade e estados de depressão constantes.

Ao contrário dos indivíduos do tipo A, existem pessoas cujos comportamentos se caracterizam pelo **tipo B**, isto é, são pessoas que estão normalmente calmas, satisfeitas e relaxadas. Não são pessoas apressadas e raramente se esforçam por realizar inúmeras tarefas num curto espaço de tempo, mas sabem fazer exigências de si quando necessário. São pessoas mais sensatas, usam o seu raciocínio para executarem as suas tarefas e não são motivadas pela competitividade no trabalho.

A cultura ocidental contemporânea fomenta o aparecimento do indivíduo com comportamentos do tipo A, porque não só aprecia, como beneficia aqueles que trabalham mais rapidamente e mais agressivamente. O progresso tecnológico exige a sincronização das tarefas executadas pelos trabalhadores e aumenta a competitividade entre eles.

Os comportamentos de tipo A não só dependem do meio onde o indivíduo se insere, mas também de determinadas pré-disposições comportamentais que pertencem a cada indivíduo. Aliás, os padrões de comportamento de tipo A (**PCTA**), não se podem considerar como um tipo de personalidade, mas sim como um conjunto de respostas comportamentais que dependem tanto do meio como dos componentes intrínsecos de cada indivíduo.

É também necessário perceber que os PCTA são, como todos os outros tipos de comportamentos, aprendidos. As pessoas aprendem a agir desta maneira desde muito cedo porque os pais apressam os seus filhos para comerem ou para irem para a cama, porque os professores exigem a entrega de trabalhos num determinado período de tempo, e porque patrões exigem a execução rápida e eficiente das tarefas dos seus trabalhadores. Os PCTA tendem a ser reforçados pela própria sociedade e tudo o que é premiado é repetido. No entanto, os antecedentes variam de indivíduo para indivíduo.

É importante distinguir os PCTA do stress que provoca doenças psicossomáticas. Estes padrões não podem ser considerados como uma situação de stress, nem como uma resposta ao distress (provocado pelo meio ambiente desagradável), mas sim como um excesso comportamental usado para enfrentar determinadas situações quotidianas. Os PCTA tanto podem ser incentivados por situações agradáveis como desagradáveis, mas são particularmente incentivados por situações de grande

competitividade e manifestam-se através de valores, pensamentos, comportamentos interpessoais, actividade motor, expressões faciais, gestos entre outros maneirismos.

No entanto, os indivíduos tipo A são também muito organizados, controlados, possuem autoconfiança, preferem trabalhar sozinhos, não se distraem facilmente do trabalho, e quando frustrados são extremamente hostis.

AS CAUSAS DO STRESS

As causas do stress são complexas e variadas e têm a ver com factores sociais, com o indivíduo em si, com a natureza e a organização do trabalho. Trata-se de uma interacção complexa entre o trabalho, o indivíduo e a organização do trabalho, tendo como pano de fundo factores sociais específicos. Cada um destes aspectos será discutido separadamente mais adiante.

FACTORES SOCIAIS

O aumento do número de trabalhadores com problemas psicológicos, em geral, e de casos de stress, em particular, tem de ser considerado à luz dos seguintes factores sociais.

Estatuto Social

Em primeiro lugar, determinadas profissões sociais viram o seu estatuto social desvalorizado. É o caso, nomeadamente, do ensino, mas também da assistência social e dos cuidados de saúde. Os profissionais destes sectores começaram a sentir-se menos valorizados pela sociedade, sendo reflexo disto os seus salários relativamente baixos. As reivindicações salariais dos profissionais de saúde têm também de ser inseridas neste contexto. A pressão que exercem é não apenas no sentido de obter mais dinheiro, mas também por um maior reconhecimento e apreciação por parte da sociedade. Outro aspecto do declínio de muitas profissões no sector social consiste na erosão da autoridade.

Cortes Orçamentais

Em segundo lugar, o sector público tem sido, em anos recentes, afectado com cortes orçamentais importantes. Este processo ocorreu um pouco por toda a Europa, mas teve possivelmente, maior incidência nos países da Europa central. Os cortes no sector da saúde e do ensino, por exemplo, originam uma maior carga de trabalho em consequência da falta de pessoal.

Individualização

Em terceiro lugar, assistiu-se nas últimas décadas a um processo sócio-cultural de individualização. A importância cada vez menor de valores sociais tradicionais como a família, a igreja e a vizinhança resultou num maior isolamento social, o que teve como consequência um recurso cada vez maior a serviços profissionais de assistência. O sector dos serviços profissionais está, assim, entre dois focos. Por um lado, tem vindo a sofrer cortes orçamentais, por outro, cada vez mais pessoas solicitam ajuda.

Mitos profissionais

Existem numerosos mitos «**profissionais**» que tornam as pessoas que trabalham especialmente vulneráveis ao stress. Estes mitos, cultivados e propagados pelos «mass media» conduzem a uma imagem distorcida que contrasta vivamente com a realidade.

Existem quatro mitos principais:

1. **Mito da competência:** logo que se acaba um curso, está-se preparado para exercer a profissão.
2. **Mito da autonomia:** cada um é o seu próprio chefe, pode tomar decisões sozinho.
3. **Mito da realização pessoal:** o trabalho com outras pessoas é apaixonante, estimulante, é um desafio permanente e forma o carácter.
4. **Mito da camaradagem:** trabalha-se sempre com os colegas harmoniosamente em equipa.

Na prática, porém, as coisas são algo diferentes, está-se frequentemente a aprender durante o exercício da profissão, trabalha-se numa organização burocrática com poucas possibilidades de escolha, grande parte do trabalho é rotineiro dificilmente podendo ser considerado motivo de realização pessoal; a maior parte dos problemas têm de ser resolvidos pelo próprio, surgem conflitos com os colegas e, não raro, os patrões são autoritários e exigentes, chegando mesmo a ser agressivos. As pessoas ficam confiantes de que são capazes de executar logo as suas tarefas, no entanto, verificam que não é bem assim porque falta ainda a experiência e sentem-se inseguros. É esta insegurança que provoca o stress.

Os factores e condicionantes sociais atrás mencionados, tais como o estatuto social desvalorizado, o aumento da carga de trabalho, uma individualização crescente, somados à persistência atrás descrita não conduzem, só por si, directamente ao stress, mas condicionam-no significativamente.

FACTORES PESSOAIS

Antecedentes Pessoais

Os antecedentes pessoais desempenham um papel modesto. O stress é relativamente mais frequente entre as mulheres casadas que trabalham e têm filhos, os estudantes, as pessoas com cargos elevados e de muita responsabilidade, e pessoas profissionalmente insatisfeitas. É mais do que provável que exista uma correlação específica entre stress e os antecedentes pessoais relativamente a cada categoria profissional, o que torna difícil retirar conclusões gerais.

Expectativas do Trabalho

Um segundo factor pessoal mencionado frequentemente tem a ver com as falsas expectativas. Como já afirmamos, o stress pode ser descrito como um processo de decepção gradual, uma erosão de ideias pré-concebidas. As grandes expectativas são frustradas pela realidade nua e crua (ex: mitos acima mencionados). Por outro lado, os factores mais importantes de desmotivação são a «**tiranía burocrática**» e a «**falta de pessoal**». Resumindo, as pessoas gostam de trabalhar com outras pessoas, mas ficam frustradas com a burocracia e não conseguem realizar o seu trabalho como deve ser, devido à falta de pessoal.

Personalidade

Naturalmente, as pessoas são diferentes na maneira de resolver os problemas no trabalho. Algumas são mais resistentes do que outras e conseguem tolerar as mesmas cargas correndo um menor risco de stress. Os estudos têm mostrado que as pessoas com determinadas características de personalidade esgotam-se mais cedo. É este o caso das pessoas que normalmente têm falta de auto-confiança, que procuram nelas próprias as causas dos problemas, que não se impõem, que exibem falta de sociabilidade, e que aguardam passivamente a resolução dos problemas em vez de os enfrentar de forma decidida.

Estudos realizados por **Garden** (1989), mostraram que o stress é mais frequente entre as pessoas «**emotivas**» do que entre as pessoas «**racionais**». As primeiras têm grandes preocupações sociais centrando os seus pensamentos nas necessidades dos outros, ao passo que as últimas são pragmáticas, concentrando-se primordialmente nas suas próprias carreiras. É também interessante verificar que as pessoas «**emocionais**» se encontram mais frequentemente entre o pessoal ligado à medicina e as pessoas «**racionais**» entre os gestores.

Resumindo, existem indicações de que os factores pessoais tais como os antecedentes pessoais, as expectativas profissionais e a personalidade, desempenham um papel importante no aparecimento do stress.

FACTORES RELACIONADOS COM A ACTIVIDADE PROFISSIONAL

Existem alguns factores relacionados com a actividade profissional associados ao stress.

Relacionamento Emocional

O relacionamento directo com a doença, separação, o divórcio, a morte, ou qualquer outro tipo de sofrimento é esgotante dado que o relacionamento é sempre desigual. Há sempre um que dá e outro que recebe. Este relacionamento desigual pode constituir uma base para o stress emocional. É como se a pessoa que presta a ajuda fosse «**esvaziada**» por estar constantemente a dar mais do que recebe. É o caso de

peças emocionalmente dependente de outras, que não acreditam nas suas capacidades e que se caracterizam por ser extremamente inseguras. Este tipo de situação ocorre com frequência no meio organizacional, onde os trabalhadores se sentem, por vezes, impotentes para tomar decisões.

Stress Físico

Há certas profissões que envolvem não apenas o stress emocional mas também um stress físico considerável. O stress físico, em si, não conduz directamente ao esgotamento, mas contribui para a sensação de fadiga física e assim indirectamente para o esgotamento emocional.

FACTORES ORGANIZACIONAIS

Podemos referir sete factores organizacionais associados ao stress.

Pressão do Trabalho e Falta de Pessoal

Inúmeros estudos mostraram que o stress se correlaciona, em primeiro lugar, com a pressão do trabalho. Por exemplo, não existe um sistema efectivo de recrutamento de pessoal para efectuar substituições durante as licenças de parto. Também a falta de pessoal leva a que poucas pessoas tenham de realizar demasiado trabalho em muito pouco tempo. A pressão do trabalho também afecta a qualidade. A falta de tempo significa que não existe oportunidade para uma formação adequada. Por outro lado uma carga elevada de trabalho acabará por produzir sintomas de esgotamento provocando stress.

Perspectivas de Carreira

A ausência de perspectivas de carreira é frequentemente mencionada nos estudos existentes como um factor que contribui para o stress. Isto é particularmente notório no ensino. Basicamente, o trabalho do professor nunca muda, ao passo que as oportunidades para promoção são extremamente limitadas.

Autonomia

Há certas profissões, como a linha de montagem, que se caracterizam por uma relativa falta de oportunidade para desenvolver uma actividade autónoma. Existem regras precisas sobre quando e como cada tarefa específica deve ser realizada, não existindo muito espaço de manobra para adaptar a realização de uma tarefa a desejos e exigências pessoais.

Clarificação de Funções

Um problema frequentemente referido relativamente a algumas funções é a incerteza acerca da maneira como se deve desempenhar as tarefas. O que é que esperam

exactamente de mim? Onde é que acabam as minhas responsabilidades e começam as dos outros? É frequente não existirem atribuições precisas, nem ser fornecido um «feedback» sistemático sob a forma, por exemplo, de discussões relativas à qualidade do trabalho prestado. Como resultado, surgem problemas decorrentes da não clarificação de funções, nomeadamente em países como Portugal. No entanto, verifica-se em muitas organizações uma enorme falta deste tipo de «feedback»; o único existente é negativo, quando alguma coisa corre mal. O trabalhador necessita de um «feedback» adequado por forma a poder executar o seu trabalho satisfatoriamente. A sua falta pode conduzir directa ou indirectamente ao esgotamento devido, por exemplo, à inexistência de uma clara definição de funções.

Relações Sociais e Apoio

Outros estudos revelam que o ambiente no seio da equipa é um factor extremamente importante no aparecimento ou não do stress. O apoio social dos colegas é muito importante porque protege do stress, mas em especial da hierarquia. A razão para que tal aconteça reside provavelmente no facto de o apoio social contribuir para que os problemas decorrentes da não clarificação de funções desapareçam. No entanto, o apoio bem intencionado de colegas ou da hierarquia, pode por vezes, provocar conflitos confrontando as pessoas com a sua própria incapacidade para resolverem determinados problemas. Isto pode tornar-se grave para as pessoas com reduzida autoestima.

Burocracia

Alguns estudos referem os efeitos negativos de ambiente de trabalho burocrático. Quando as pessoas têm de obedecer a regras e directrizes rígidas, sentem-se castradas no exercício do seu trabalho. Este é um aspecto que os jovens ao escolher qualquer carreira não estão à espera: «Dou o meu melhor mas a organização está-me sempre a cortar as pernas». Alguns procedimentos e directrizes burocráticas podem ser muito desmotivantes. A obrigação de executar tarefas administrativas ou muito repetitivas, aumenta as frustrações. É frequente o grau de stress ser mais elevado nos estabelecimentos de maior dimensão.

Condições de Trabalho

Alguns estudos também referem as más condições de trabalho (maus horários de trabalho, prestações irregulares, trabalho por turnos e horas extraordinárias frequentes) como causas do esgotamento. Este tipo de factores produz um elevado stress não apenas nos trabalhadores, mas também nas suas famílias.

Resumindo, os estudos indicam que existem três factores organizacionais mais intimamente ligados ao stress:

1. Elevada carga de trabalho;
2. Problemas decorrentes da não clarificação de funções;
3. Más relações pessoais.

Além disso, o stress parece estar em parte associado ao modo como o trabalho é organizado, à falta de oportunidade para a iniciativa individual, e à inexistência de «feedback». Não sabemos ao certo, devido à falta de informação comprovativa, se existe uma correlação entre o stress e aspectos extrínsecos do trabalho (remuneração, perspectivas de carreira, ambientes de trabalho burocratizados e más condições de trabalho). Os testes que aplicámos não medem estes aspectos.

AS CONSEQUÊNCIAS DO STRESS

Existem razões suficientes para qualquer organização estar preocupada com o facto de um número elevado dos seus trabalhadores correr o risco de stress. O stress pode originar toda uma série de problemas e perturbações de ordem física, do consumo excessivo de tabaco, de álcool e de soníferos, a uma redução da produtividade, a uma perda de motivação no trabalho, ao absentismo, e a problemas relacionais.

Do ponto de vista do indivíduo, a reacção a um mesmo agente de stress pode variar e diferir de pessoa para pessoa, dependendo da forma como esta, num dado momento, lida com a situação de stress.

Há **factores** condicionantes de maior susceptibilidade e vulnerabilidade face ao stress, tais como:

- * estado de saúde física, mental e afectiva;
- * experiências e doenças anteriores;
- * estado de nutrição;
- * interacção pessoa - meio ambiente;
- * factores genéticos (a genética predispõe alguns indivíduos ao stress e o meio ambiente influencia esta predisposição);
- * intensidade e duração do stress noutras situações agudas ou crónicas;
- * tipos de personalidade (TIPO A);
- * características comportamentais (flexibilidade - rigidez, introversão - extroversão);
- * qualidade e grau de apoio social (casa, trabalho, grupo de amigos).

Quanto mais um indivíduo se conhece e acredita em si, na sua capacidade de controlar os acontecimentos da vida, e reconhece as mudanças como uma oportunidade e um desafio mais do que como uma ameaça, menos vulnerável ele é ao stress.

Pelo contrário, as pessoas mais frágeis, que encaram os problemas que surgem como uma ameaça, que se deixam invadir por um estado emocional desagradável, que meditam frequentemente no mesmo acontecimento e que utilizam apenas estratégias para lidar com a emoção que estão a sentir, são mais vulneráveis ao stress.

Do ponto de vista clínico, vários indicadores podem ser apontados como sugerindo a presença de stress numa dada pessoa:

A nível fisiológico:

- * hipertensão;
- * doenças cardíacas;
- * diabetes;
- * úlceras;
- * asma;
- * cefaleias;
- * perturbação do sono;
- * alergias;
- * tensão muscular;
- * arritmias.

A nível psicológico:

- * ansiedade;
- * depressão;
- * flutuação do humor;
- * dificuldade de concentração;
- * falta de vigor;
- * maior fadiga;
- * percepção alterada;
- * pensamento e raciocínio difíceis;
- * hostilidade;
- * impaciência;
- * mudança dos estilos de vida (uso excessivo de café, tabaco, álcool ou medicamentos);
- * comportamento anti-social.

Como identificar, em situação de trabalho, um indivíduo sob a influência de um nível crítico de stress?

Poderá apresentar reacções/attitudes do seguinte tipo:

- ausência e/ou adiamento dos deveres;
- diminuição da performance qualitativa e/ou quantitativa;
- maior propensão para acidentes;
- não reconhece as prioridades entre o que tem a fazer;
- reduz ou dá tempo insuficiente a cada tarefa;
- sensação subjectiva de tensão, de estar sob pressão ou ameaça;
- incapaz de se relaxar e concentrar;
- dá importância superficial aos assuntos, desiste facilmente;
- indecisão crescente, dificuldade em tomar decisões;
- evita as responsabilidades;
- diminui a criatividade;
- torna-se apático, está frequentemente cansado, indisponível, irritado, triste, ansioso e pessimista;
- sensação de conflito, frustração, ansiedade e/ou agressividade;
- impulsos para se retirar e esconder, receios de embaraço social ou de incapacidade;
- estima pessoal diminuída;
- falta de capacidade para sentir prazer ou satisfação no que faz.

OS MEIOS DE PREVENÇÃO

É interessante referir que praticamente todos os autores recomendam a combinação de estratégias dirigidas ao indivíduo com estratégias dirigidas à organização, para depois se poderem concentrar quase exclusivamente nas primeiras. A verdade é que mudar a organização do trabalho é muito mais difícil e leva muito mais tempo do que organizar cursos de controlo do stress para os trabalhadores.

Estratégias dirigidas ao Indivíduo

Deve-se tentar identificar o stress numa fase inicial e preveni-lo. As empresas deveriam criar seminários de natureza preventiva, prioritariamente dirigidos aos trabalhadores. Os participantes poderiam praticar exercícios de relaxação, aprender a reinterpretar situações causadoras de stress sob outros ângulos (reestruturação cognitiva), receber explicações sobre as causas profundas do stress (sua gestão), adquirir competências sociais e familiarizarem-se com métodos de gestão eficaz do tempo. Seriam também encorajados a levar uma vida mais saudável, com interesses e actividades que extravazem o trabalho. Finalmente, deveriam ser discutidas as expectativas e os perfis de carreira de cada indivíduo.

Estratégias dirigidas à Organização

Além das estratégias dirigidas ao indivíduo, existem também estratégias dirigidas à organização, entre as quais destacamos algumas:

Redução da Pressão do Trabalho

A redução da pressão do trabalho alivia a sobrecarga que recai sobre o pessoal. A pressão do tempo pode ser igualmente reduzida através do recrutamento de mais pessoal. No entanto, esta solução implica elevados custos para as empresas, e por isso é pouco praticada.

Carreira

A organização das carreiras e uma política de enquadramento das mesmas pode evitar que uma pessoa veja a sua carreira bloqueada. Uma política de carreiras poderia incluir um sistema de apadrinhamento para os novos trabalhadores, e reuniões de trabalho periódicas onde seriam discutidos temas relacionados com o futuro dos trabalhadores. O trabalho deve conduzir a uma elevada auto-estima.

Formação

A formação contínua e a reciclagem ajudam a manter as qualificações actualizadas, ajudando desse modo as pessoas a enfrentarem de forma mais eficaz as exigências do seu trabalho e ao mesmo tempo evitar formas específicas de stress.

Melhoria da Comunicação e da Resolução de Conflitos

As tarefas, as responsabilidades e as áreas de competência têm de ser claramente definidas por forma a evitar conflitos decorrentes da não clarificação de funções. Uma boa comunicação (no sentido ascendente) ajuda a evitar mal-entendidos e conflitos. O primeiro passo nesta direcção consiste em criar um bom sistema de informação que seja transparente quanto a objectivos e uma definição clara das funções. A participação no processo de tomada de decisões é também importante, como também, as condições de trabalho devem ser compatíveis com as necessidades físicas e facilitar os objectivos do trabalho.

Redução do Tempo de Trabalho

Apesar dos custos de redução do tempo de trabalho a curto prazo, como por exemplo o aumento do recrutamento, estes serão compensados a longo prazo por uma maior produtividade, um absentismo mais baixo e uma menor rotação de pessoal. Para lá de uma redução estrutural do tempo de trabalho, sob a forma de mais dias livres ou de turnos mais curtos, as empresas deveriam igualmente considerar a hipótese de introduzir pausas no trabalho para que os trabalhadores possam relaxar um pouco.

Utilização total das capacidades do indivíduo

O tipo de trabalho deve estar de acordo com as capacidades reais do trabalhador (de forma a que este o desempenhe com sucesso) e deverá ter um interesse pessoal para ele. Na organização do trabalho e das tarefas deverá ter-se em conta, a necessidade dos trabalhadores de participarem nas decisões a tomar.

Tarefas e Recompensas

Deve-se evitar as tarefas repetitivas e monótonas. As tarefas devem ser organizadas de forma a que os trabalhadores possam mudar de tarefas e manter contacto uns com os outros. As recompensas (não só materiais) pelo trabalho deverão ser pistas informativas e devem ir de encontro às aspirações do trabalho.

STRESS LABORAL vs LIDERANÇA

A chefia ocupa uma posição fulcral enquanto mediadora dos efeitos do stress laboral. Pode ser um **agente**, delibberado ou inconsciente, do stress percepcionado pelos seus subordinados ou pode actuar como um **moderador** dos efeitos negativos causados por uma situação stressante.

É sabido que independentemente das características mais ou menos stressantes da situação, os líderes descritos pelos subordinados como **orientados para a relação**¹ tendem a baixar o nível de stress dos subordinados, enquanto que os líderes descritos como **orientados para a tarefa**² tendem a elevar o nível de stress dos subordinados.

No sentido de melhorar o clima da organização (atenuando assim os efeitos indesejáveis do stress laboral), as chefias devem estimular entre os trabalhadores laços positivos de colaboração, solidariedade e interacção social positiva. O interesse e o espírito de entreaajuda, são importantes fontes de apoio social dentro de uma empresa e devem ser devidamente estimulados.

Quando os problemas são importantes e tendem a arrastar-se, as chefias poderão, junto dos seus subordinados, tomar as seguintes atitudes:

- * ajudar a desdramatizar os problemas;
- * impedir que dada situação interrompa o caminho traçado pelas pequenas aspirações pessoais do indivíduo;
- * ajudar a ventilar e a criar estratégias de resolução de problemas;
- * impedir que um problema interrompa o quotidiano, seja em termos de obrigações, seja em termos de contacto com os outros;

¹ O líder **orientado para a relação** preocupa-se em manter relações personalizadas no trabalho, ajudar e apoiar os seus subordinados e é caracterizado por actividades como ouvir, confiar, encorajar, etc..

² O líder **orientado para a tarefa** dirige os seus esforços e os dos seus subordinados no sentido de efectivar a tarefa e é caracterizado por actividades como iniciar, organizar, dirigir, etc..

ANÁLISE

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA:

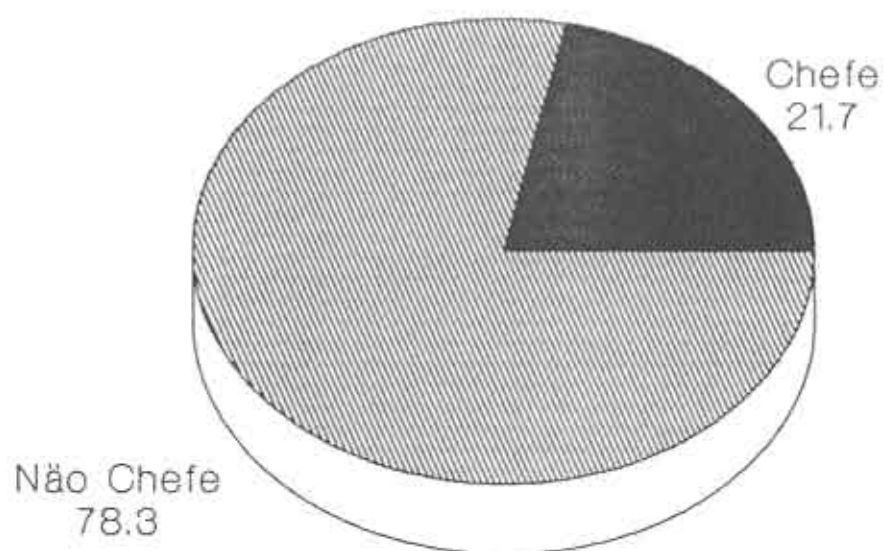
No âmbito do estudo do stress laboral, aplicamos um conjunto de três testes na Câmara Municipal de Nisa. Trata-se de uma entidade do Estado e por isso considerada função pública. A Câmara Municipal de Nisa é constituída por 204 funcionários, dos quais 155 são efectivos e 49 estão em regime de contrato de trabalho a termo.

OS PARTICIPANTES:

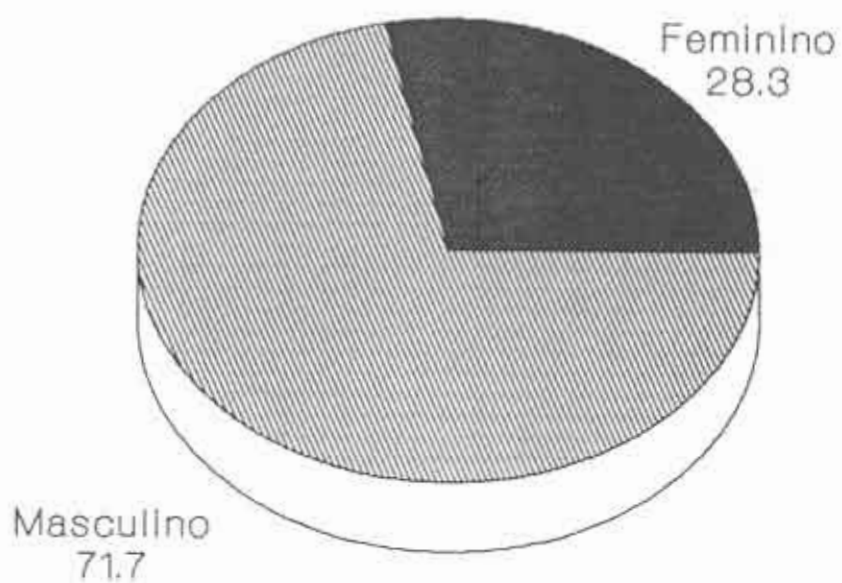
Os testes foram aplicados a uma amostra aleatória de 60 funcionários. Dos 60 testes aplicados, 80% foram realizados no local de trabalho enquanto os restantes 20% foram preenchidos fora do local de trabalho. A amostra é constituída por 17 elementos do sexo feminino e 43 elementos do sexo masculino. Quanto à posição hierárquica, 13 funcionários desempenhavam cargos de chefia e os restantes 47 desempenhavam funções de não chefe.

No que diz respeito às habilitações literárias, a amostra é composta por 11 indivíduos com curso superior, 28 indivíduos com habilitações ao nível do ensino secundário, 8 indivíduos com o ensino preparatório e 13 com a 4ª classe. As idades dos funcionários estão compreendidas entre 18 e 57 anos, sendo a média de idades 36 anos. Os anos de serviço dos mesmos encontram-se entre os 5 meses e os 32 anos de serviço. A média dos anos de serviço é aproximadamente de 8 anos.

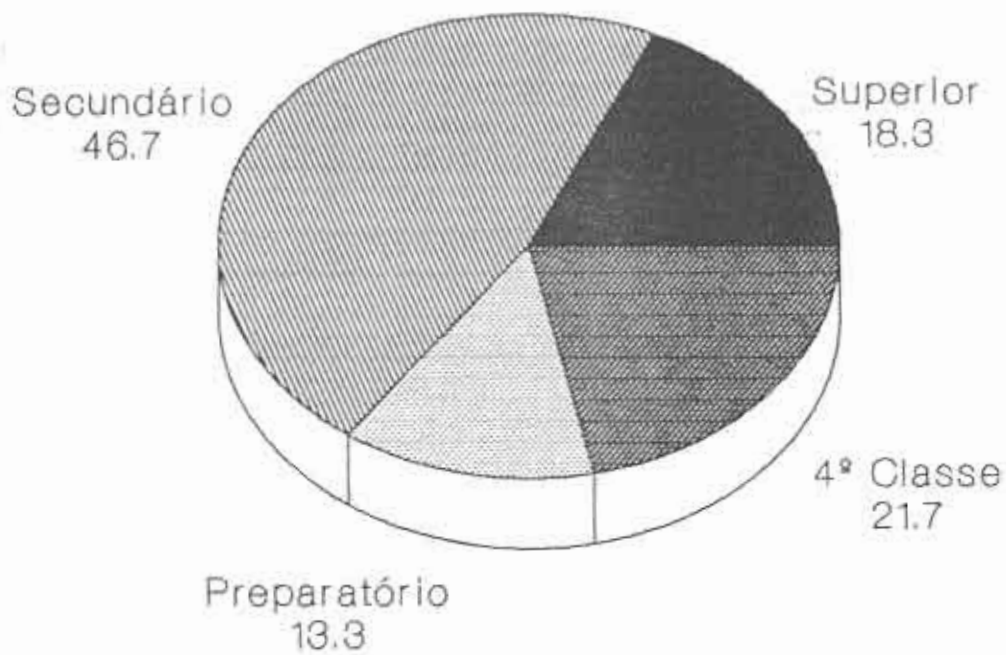
Peso das Chefias na Amostra (%)



Peso do Sexo na Amostra (%)



Peso das Habilitações na Amostra (%)



INSTRUMENTOS UTILIZADOS:

Para o estudo do stress laboral, foram aplicados três testes, nomeadamente, teste de Ansiedade, teste Tipo A e o teste de Stress Laboral.

O **teste de Ansiedade**, foi criado por Janet Taylor. Este teste não revela traços de ansiedade, mas sim o estado de ansiedade do indivíduo. O teste é composto por 51 perguntas, cujas respostas podem ser verdadeiras ou falsas. A cada resposta correcta é atribuído um ponto. No fim da aplicação, estes pontos são somados e analisados segundo uma escala.

- * Se o resultado obtido pelo indivíduo no teste for igual ou inferior a 19, a ansiedade é considerada **normal**, pois não influencia o stress laboral.
- * Se o resultado obtido for igual ou superior a 20, mas inferior a 30, a ansiedade já influencia o stress laboral e pode-se considerar como uma ansiedade de **influência**.
- * Se o resultado obtido for igual ou superior a 31, a ansiedade é **crónica** e influencia significativamente o stress laboral.

O **teste do Tipo A** foi criado por dois médicos cardiologistas, Meyer Friedman e Ray Rosenman e tem por objectivo identificar quais os indivíduos com tendência para criarem situações de stress. O teste é composto por 21 perguntas, em que as respostas são consideradas verdadeiras ou falsas.

- * Se o indivíduo tiver mais de 11 respostas verdadeiras, revela padrões de comportamento do Tipo A.
- * Se tiver menos de 11 respostas verdadeiras, esse indivíduo revela padrões de comportamento do Tipo B.

O **teste de Stress Laboral** foi criado por Clinton Weiman. O objectivo deste teste é analisar o stress que o indivíduo sente durante o desempenho da sua função. Este teste é constituído por 15 perguntas onde cada pergunta tem cinco respostas possíveis face às situações descritas. O indivíduo responde às perguntas de acordo com a sua própria vivência. Cada resposta tem uma pontuação que vai de um a cinco.

- 1 - nunca
- 2 - raras vezes
- 3 - às vezes
- 4 - com frequência (muitas vezes)
- 5 - quase sempre

QUADRO GERAL

QUADRO GERAL

Nº	CHEFIA	IDADE	ANOS SERVIÇO	SEXO	HABILITAÇÕES	T. ANSIEDADE	TIPO A	STRESS LABORAL
01	Sim	40	7 meses	F	Superior	16	06	1,9
02	Sim	37	13	M	Superior	14	14	2,5
03	Não	31	2	F	Superior	25	11	3,1
04	Sim	64	7	M	Superior	11	05	3,1
05	Sim	31	9 meses	M	Superior	17	09	2,5
06	Não	24	6 meses	F	Superior	19	10	2,9
07	Sim	31	6	F	Superior	20	10	2,8
08	Não	30	7 meses	F	Superior	10	08	2,4
09	Não	26	4	F	Superior	08	07	2,9
10	Não	25	18 meses	F	Superior	17	05	2,3
11	Sim	32	18 meses	M	Superior	17	08	3,1
12	Não	29	8	F	Secundário	05	08	2,2
13	Não	30	4	M	Secundário	20	11	3,2
14	Não	35	10	M	Secundário	13	08	2,3
15	Não	38	4	M	Secundário	24	07	2,3
16	Não	34	18 meses	M	Secundário	26	12	2,3
17	Não	49	11	M	Secundário	07	01	2,3
18	Não	26	5	F	Secundário	10	05	2,4
19	Não	36	11	M	Secundário	03	01	1,8
20	Não	41	8	M	Secundário	28	16	2,6

Nº	CHEFIA	IDADE	ANOS SERVIÇO	SEXO	HABILITAÇÕES	T. ANSIEDADE	TIPO A	STRESS LABORAL
21	Não	40	6	F	Secundário	08	08	2.7
22	Não	29	11 meses	F	Secundário	16	04	2.4
23	Sim	46	29	M	Secundário	23	09	2.1
24	Não	30	5	M	Secundário	16	05	2.4
25	Sim	32	9	M	Secundário	18	13	2.9
26	Não	28	5	M	Secundário	08	02	2.0
27	Não	24	20 meses	M	Secundário	14	05	2.4
28	Não	34	14	F	Secundário	11	04	1.6
29	Não	28	2	M	Secundário	11	06	2.0
30	Sim	29	5	M	Secundário	12	09	2.4
31	Sim	57	32	M	Secundário	11	10	2.2
32	Não	27	4	F	Secundário	20	03	2.6
33	Não	28	6	M	Secundário	07	04	1.8
34	Não	28	5	M	Secundário	22	08	3.1
35	Não	31	9	M	Secundário	19	14	2.2
36	Não	28	8	F	Secundário	16	13	2.8
37	Não	32	6	M	Secundário	27	14	2.5
38	Não	21	9 meses	F	Secundário	08	10	2.6
39	Não	33	18 meses	M	Secundário	29	09	1.9
40	Não	45	9	M	Preparatório	22	11	1.9

Nº	CHEFIA	IDADE	ANOS SERVIÇO	SEXO	HABILITAÇÕES	T. ANSIEDADE	TIPO A	STRESS LABORAL
41	Não	27	4	M	Preparatório	17	08	2.4
42	Não	31	10	M	Preparatório	24	11	2.4
43	Não	18	6 meses	M	Preparatório	13	09	2.2
44	Não	43	12	M	Preparatório	35	12	2.8
45	Não	28	2	M	Preparatório	32	11	2.2
46	Não	38	8	M	Preparatório	17	04	1.1
47	Não	37	17	M	Preparatório	19	09	1.7
48	Não	52	12	M	4ª Classe	19	12	3.1
49	Não	36	8	M	4ª Classe	45	18	4.3
50	Não	41	8	M	4ª Classe	44	18	4.5
51	Sim	48	9	M	4ª Classe	20	06	2.1
52	Não	42	6	M	4ª Classe	08	06	2.7
53	Sim	44	7	M	4ª Classe	15	15	1.7
54	Não	43	12	M	4ª Classe	17	11	2.5
55	Não	42	13	F	4ª Classe	11	14	2.2
56	Não	47	7	F	4ª Classe	27	15	2.6
57	Sim	45	18	M	4ª Classe	26	13	2.6
58	Não	39	9	M	4ª Classe	06	05	2.3
59	Não	54	13	M	4ª Classe	28	11	1.7
60	Não	41	10	M	4ª Classe	19	13	2.1

RESULTADOS DOS TESTES EM PERCENTAGEM

Ao trabalhar a amostra de 60 indivíduos, pretendemos ver a distribuição dos mesmos em função das escalas de cada teste. Para tal, apresentamos as escalas em intervalos, com o objectivo de apurar a percentagem dos indivíduos da amostra, inseridos nesses intervalos.

TESTE DE ANSIEDADE:

Intervalos:		Distribuição %
0 - 19	Ansiedade normal	65.0 %
20 - 30	Ansiedade influência	28.3 %
31 - 50	Ansiedade crónica	6.7 %

Verificámos nesta empresa, que o nível de ansiedade da grande maioria dos trabalhadores, situa-se ao nível da ansiedade normal, isto é, no primeiro intervalo (0 - 19). Todos os indivíduos têm um certo nível de ansiedade. Quando essa ansiedade se encontra ao nível da ansiedade normal, torna-se benéfica e motivadora para o indivíduo, não influenciando o seu desempenho. A este nível, a ansiedade não pode ser considerada como uma causa de stress.

Por outro lado, a percentagem apresentada no segundo intervalo, revela-nos que existe um grupo significativo de indivíduos ao nível de ansiedade influência. Esta ansiedade, ainda que suportável, influencia negativamente o desempenho. Neste intervalo, a ansiedade pode ser considerada como causa de stress.

No último intervalo, temos apenas 6.7 % da amostra. Esta percentagem constitui o grupo de indivíduos com o nível de ansiedade mais elevado. A ansiedade crónica tem uma influência negativa no desempenho das funções e é sempre uma causa geradora de stress.

TESTE TIPO A:

Intervalos		Distribuição %
0 - 11	Tipo B	73.3 %
11 - 21	Tipo A	26.7 %

A grande maioria dos indivíduos (73.3 %) que trabalham nesta empresa, apresentam características de personalidade tipo B. Estes indivíduos caracterizam-se essencialmente por serem calmos, satisfeitos, pouco ambiciosos, não são pressionados pelo tempo, não são competitivos, nem são hostis em relação aos seus

colegas de trabalho. Este tipo de indivíduos têm menos probabilidades de sofrerem de doenças coronárias porque são normalmente pessoas alegres e sem grandes preocupações.

No entanto, a percentagem de indivíduos com características comportamentais do Tipo A, não deixa de ser significativa (aproximadamente 27 %). Os indivíduos que apresentam características deste tipo de personalidade são, normalmente, pessoas que nunca têm tempo para nada e encaram tudo com um grande sentido de urgência. São também muito competitivas, ambiciosas, incapazes de descansar, sentindo-se culpadas quando estão desocupadas e exigindo de si próprias, mais do que na realidade podem dar. Verifica-se assim, que os padrões de comportamento do tipo A constituem causas do stress laboral.

TESTE STRESS LABORAL:

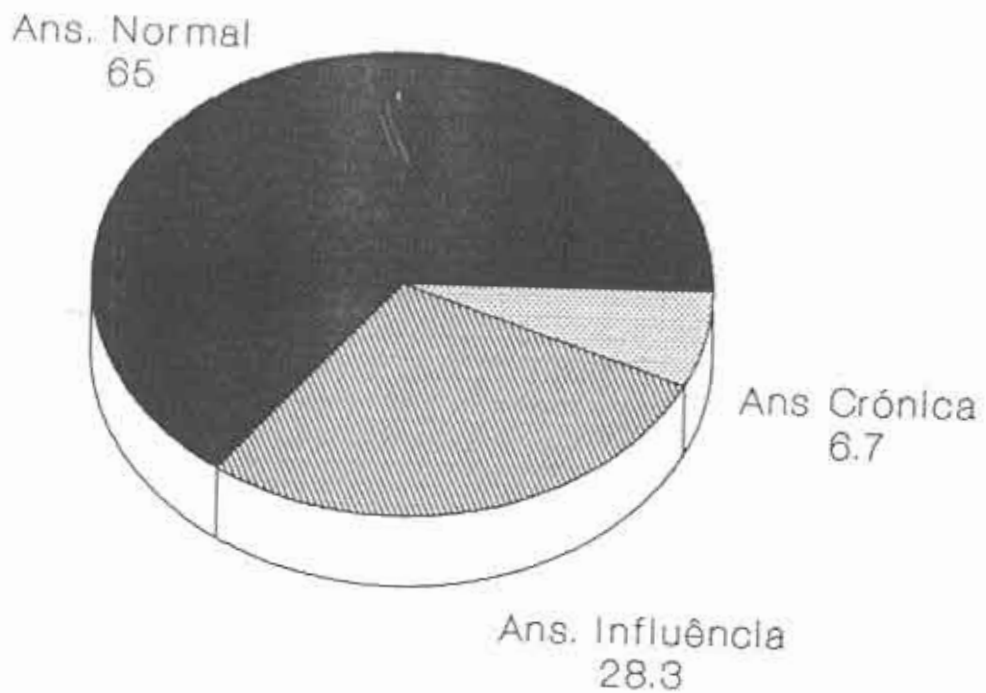
Intervalos		Distribuição %
1.0 - 2.1	Stress Motivador	23.3%
2.2 - 2.5	Stress Médio	40.0%
2.6 - 5.0	Stress Máximo	36.7%

No intervalo de 1.0 a 2.1 encontram-se 23.3% dos indivíduos da amostra. É um grupo que apresenta níveis de stress motivador e que, por isso, está incentivado para o trabalho. O stress motivador é necessário e funciona como um incentivo para os indivíduos, influenciando a performance dos mesmos. Trata-se pois, de um stress positivo e que não constitui uma causa de stress laboral.

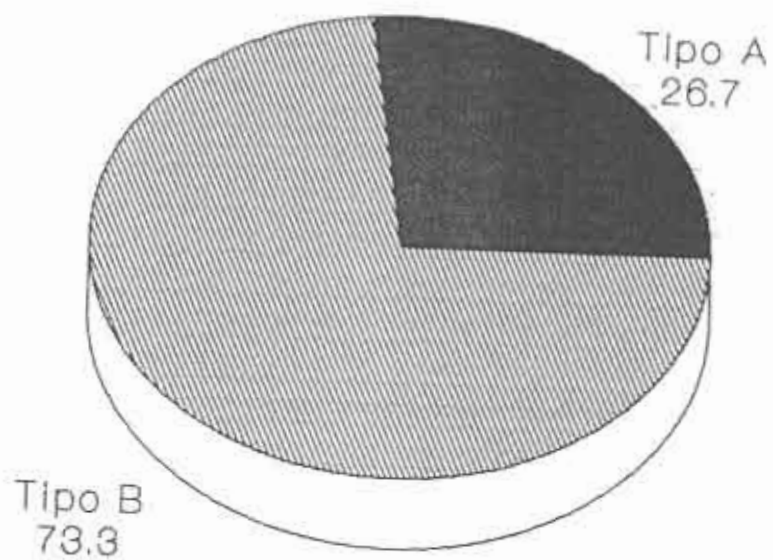
Quanto ao intervalo 2.2 a 2.5, estão presentes a grande maioria dos indivíduos da amostra. Estes 40.0% representam os indivíduos que têm um nível de stress médio. Este, ainda que suportável, pelos indivíduos vai influenciar o desempenho das suas funções. Por essa razão, pode constituir uma causa de stress laboral.

Por último, verifica-se que o terceiro intervalo, que vai de 2.6 a 5.0, é composto por uma percentagem de indivíduos que se encontra muito próxima da percentagem calculada para o intervalo anterior. Esta percentagem, que é de 36.7%, é mais significativa porque representa um nível de stress crónico. O stress crónico influencia negativamente o funcionamento do indivíduo, pois provoca a perda dos seus mecanismos de defesa e de controlo. Este tipo de reacção normalmente leva o indivíduo a uma situação de ruptura. É numa situação deste tipo que surgem as complicações de ordem física, social e laboral, visto que o stress tornou-se permanente.

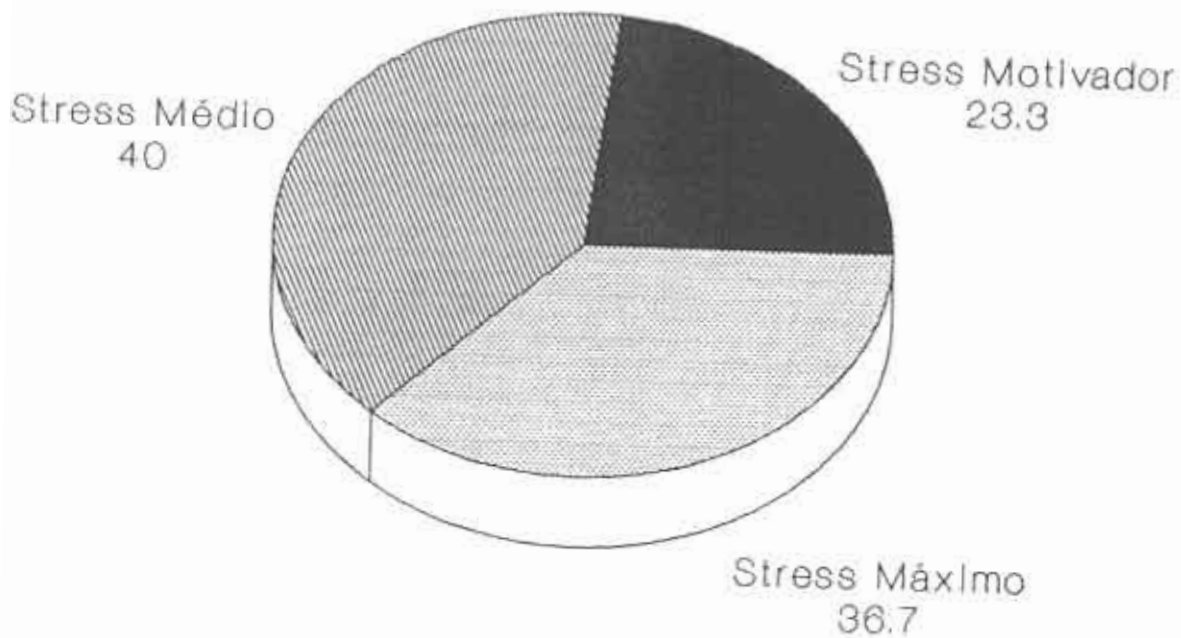
Teste de Ansiedade (%)



Teste Tipo A (%)



Teste de Stress Laboral (%)



ANÁLISE INDIVIDUAL DOS TESTES APLICADOS

Nº	ANÁLISE INDIVIDUAL
01	Ansiedade normal + tipo B + stress motivador
02	Ansiedade normal + tipo A + stress médio
03	Ansiedade influencia + tipo A + stress máximo
04	Ansiedade normal + tipo B + stress máximo
05	Ansiedade normal + tipo B + stress médio
06	Ansiedade normal + tipo B + stress máximo
07	Ansiedade influência + tipo B + stress máximo
08	Ansiedade normal + tipo B + stress médio
09	Ansiedade normal + tipo B + stress máximo
10	Ansiedade normal + tipo B + stress médio
11	Ansiedade normal + tipo B + stress máximo
12	Ansiedade normal + tipo B + stress médio
13	Ansiedade influência + tipo A + stress máximo
14	Ansiedade normal + tipo B + stress médio
15	Ansiedade influência + tipo B + stress médio
16	Ansiedade influência + tipo A + stress médio
17	Ansiedade normal + tipo B + stress médio
18	Ansiedade normal + tipo B + stress médio
19	Ansiedade normal + tipo B + stress médio
20	Ansiedade influência + tipo A + stress máximo
21	Ansiedade normal + tipo B + stress máximo
22	Ansiedade normal + tipo B + stress médio
23	Ansiedade influência + tipo B + stress motivador
24	Ansiedade normal + tipo B + stress médio
25	Ansiedade normal + tipo A + stress máximo
26	Ansiedade normal + tipo B + stress motivador
27	Ansiedade normal + tipo B + stress médio
28	Ansiedade normal + tipo B + stress motivador
29	Ansiedade normal + tipo B + stress motivador
30	Ansiedade normal + tipo B + stress médio

Nº	ANÁLISE INDIVIDUAL
31	Ansiedade normal + tipo B + stress médio
32	Ansiedade influência + tipo B + stress máximo
33	Ansiedade normal + tipo B + stress motivador
34	Ansiedade influência + tipo B + stress máximo
35	Ansiedade normal + tipo A + stress médio
36	Ansiedade normal + tipo A + stress máximo
37	Ansiedade influência + tipo A + stress médio
38	Ansiedade normal + tipo B + stress máximo
39	Ansiedade influência + tipo B + stress motivador
40	Ansiedade influência + tipo A + stress motivador
41	Ansiedade normal + tipo B + stress médio
42	Ansiedade influência + tipo A + stress médio
43	Ansiedade normal + tipo B + stress médio
44	Ansiedade crónica + tipo A + stress máximo
45	Ansiedade crónica + tipo A + stress médio
46	Ansiedade normal + tipo B + stress motivador
47	Ansiedade normal + tipo B + stress motivador
48	Ansiedade normal + tipo A + stress máximo
49	Ansiedade crónica + tipo A + stress máximo
50	Ansiedade crónica + tipo A + stress máximo
51	Ansiedade influência + tipo B + stress motivador
52	Ansiedade normal + tipo B + stress máximo
53	Ansiedade normal + tipo A + stress motivador
54	Ansiedade normal + tipo A + stress médio
55	Ansiedade normal + tipo A + stress médio
56	Ansiedade influência + tipo A + stress máximo
57	Ansiedade influência + tipo A + stress máximo
58	Ansiedade normal + tipo B + stress médio
59	Ansiedade influência + tipo A + stress motivador
60	Ansiedade normal + tipo A + stress motivador

Ansiedade normal + Tipo A + Stress máximo:

5 % dos indivíduos obtiveram este resultado, o que significa que o stress laboral é devido aos PCTA do indivíduo e ao stress da função.

Ansiedade influência + Tipo B + Stress máximo:

5 % dos indivíduos obtiveram este resultado. O mesmo significa que o stress laboral é provocado pela ansiedade e stress da função.

Ansiedade influência + Tipo A + Stress máximo:

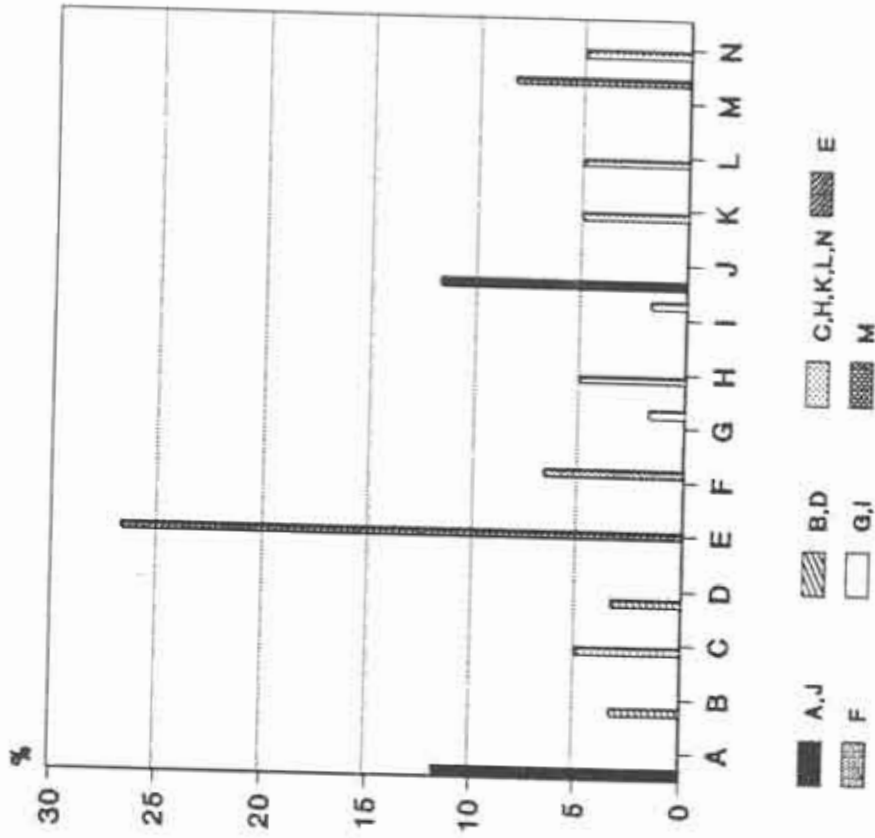
8.3 % dos indivíduos obtiveram este resultado. Tal significa que o stress laboral é essencialmente provocado pelos PCTA e pelo stress da função, mas também pela ansiedade.

Ansiedade crónica + Tipo A + Stress máximo:

5 % dos indivíduos obtiveram este resultado. Isto demonstra que o stress laboral é provocado pela ansiedade, pelos PCTA e pelo stress da função.

NOTA: *PCTA - Padrões de Comportamento Tipo A*

Análise dos Testes por Categorias



- A - Ansiedade Normal + Tipo B + Stress Motivador
- B - Ansiedade Normal + Tipo A + Stress Motivador
- C - Ansiedade Influência + Tipo B + Stress Motivador
- D - Ansiedade Influência + Tipo A + Stress Motivador
- E - Ansiedade Normal + Tipo B + Stress Médio
- F - Ansiedade Normal + Tipo A + Stress Médio
- G - Ansiedade Influência + Tipo B + Stress Médio
- H - Ansiedade Influência + Tipo A + Stress Médio
- I - Ansiedade Crônica + Tipo A + Stress Médio
- J - Ansiedade Normal + Tipo B + Stress Máximo
- K - Ansiedade Normal + Tipo A + Stress Máximo
- L - Ansiedade influência + Tipo B + Stress Máximo
- M - Ansiedade Influência + Tipo A + Stress Máximo
- N - Ansiedade Crônica + Tipo A + Stress Máximo

INTERPRETAÇÃO DA ANÁLISE INDIVIDUAL

Com este quadro pretende-se fazer uma a apresentação da amostra por categorias de resultados provenientes da análise individual, ou seja, agrupámos todos os indivíduos que obtiveram os mesmos resultados na análise individual por categorias. Isto permite-nos saber qual o total possível de resultados encontrados na amostra e qual é a distribuição dos indivíduos ao longo dessas categorias. Nesta amostra, é possível encontrar 14 categorias, cujos valores percentuais indicam o número de indivíduos que obtiveram o mesmo resultado na análise individual.

Depois de agrupar os indivíduos por categorias, reagrupámos as categorias em 3 grandes níveis crescentes de preocupação para a organização. Estes níveis são determinados tendo em conta a gravidade do stress laboral para a organização e a percentagem dos indivíduos de cada categoria face ao total da amostra.

1º NÍVEL DE PREOCUPAÇÃO

- Ansiedade normal + Tipo B + Stress motivador - 11.7%

Esta categoria de resultados está no nível mais baixo de preocupação para a organização, na medida em que o stress laboral evidenciado por este grupo de indivíduos não afecta o seu desempenho. Pelo contrário, o stress torna-se um incentivo, não havendo necessidade de preocupação por parte da organização para com os indivíduos que obtiveram este resultado.

- Ansiedade normal + Tipo A + Stress motivador - 3.3%

Também este resultado não constitui uma preocupação para a organização. O stress laboral torna-se motivador ainda que estes indivíduos apresentem padrões de comportamento tipo A.

- Ansiedade influência + Tipo B + Stress motivador - 5%

O stress laboral continua a servir de incentivo apesar de este grupo de indivíduos possuir uma ansiedade influência. A ansiedade pode intervir no desempenho, no entanto, não constitui preocupação para a organização porque o stress da função é motivador.

- Ansiedade influência + Tipo A + Stress motivador - 3.3%

O desempenho dos indivíduos é influenciado pela ansiedade e pelos padrões de comportamento tipo A dos mesmos, no entanto, isto não constitui uma preocupação para a organização na medida em que o stress da função serve de incentivo. Como se trata de um stress suportável pelos indivíduos e como a percentagem de indivíduos com este resultado não é significativa, a organização não deve preocupar

-se com eles.

- Ansiedade influência + Tipo B + Stress médio - 1.7%

O stress laboral está presente e deve-se ao stress da função influenciado pela ansiedade dos indivíduos. Esta categoria não deve constituir uma preocupação para a organização porque a percentagem de indivíduos com este resultado é mínima e o stress laboral é suportável.

- Ansiedade crónica + Tipo A + Stress médio - 1.7%

Apesar da existência de stress laboral nestes indivíduos, a organização não deve preocupar-se com eles, pois parte do stress sentido no desempenho da função deve-se à ansiedade e aos seus padrões de comportamento tipo A. Por outro lado, a percentagem é mínima face ao total da amostra.

Neste nível de preocupação verificam-se duas situações para a organização. Uma, em que o stress laboral é quase inexistente e funciona como incentivo; outra, em que o stress laboral existente influencia o desempenho dos indivíduos, mas não deve constituir uma preocupação para a organização em virtude de uma insignificativa percentagem de indivíduos.

2º NÍVEL DE PREOCUPAÇÃO

- Ansiedade normal + Tipo B + Stress médio - 26.7%

Esta categoria de resultados pode constituir uma preocupação para a organização porque, apesar de suportável, o stress laboral influencia o desempenho dos indivíduos. Embora a organização não deva preocupar-se excessivamente com esta categoria de resultados, deve dar-lhe alguma atenção visto em que engloba a maior percentagem de indivíduos da amostra. De um momento para o outro, o stress laboral pode tornar-se insuportável para os indivíduos e a organização terá necessidade de intervir ao nível das funções.

- Ansiedade normal + Tipo A + Stress médio - 6.6%

O mesmo acontece nesta categoria. A organização não deve preocupar-se excessivamente com estes indivíduos visto que a sua percentagem é pouco significativa e o stress pode ser influenciado pelos padrões de comportamento tipo A dos indivíduos.

- Ansiedade influência + Tipo A + Stress médio - 5%

Os indivíduos com este resultado possuem níveis de stress laboral significativos, no entanto, são suportáveis. Este grupo será mais stressado que os anteriores, mas a

organização não deve preocupar-se demasiado, pois são apenas 5% do total da amostra. No entanto, a organização deve ter sempre presente que o stress laboral influencia o desempenho dos indivíduos e que poderá ser necessário intervir ao nível das funções para diminuir o stress.

3º NÍVEL DE PREOCUPAÇÃO

- Ansiedade normal + Tipo B + Stress máximo - 11.7%

Esta categoria engloba 11.7% dos indivíduos da amostra. Podemos verificar que os níveis de stress laboral manifestados são devido à função que desempenham, visto que a ansiedade é baixa e são indivíduos de temperamento calmo. No entanto, a percentagem de indivíduos englobados nesta categoria é significativa e por conseguinte, a organização deverá analisar e reestruturar as funções com o objectivo de baixar o stress provocado pela função. Esta categoria constitui uma preocupação prioritária, pois o stress laboral influencia o desempenho dos indivíduos e isto afecta a organização.

- Ansiedade normal + Tipo A + Stress máximo - 5%

Nesta categoria os indivíduos apresentam níveis de stress máximo, no entanto, os seus padrões de comportamento são do tipo A, por isso, também poderão vir a ser uma preocupação prioritária para a organização. Nesse caso, é imperativo que a organização intervenha ao nível do desempenho das funções.

- Ansiedade influência + Tipo B + Stress máximo - 5%

O stress laboral dos indivíduos deve-se ao stress da função e à sua ansiedade. É urgente que a organização intervenha a nível das funções para diminuir o stress, já que não pode intervir na ansiedade dos indivíduos. A percentagem dos indivíduos nesta categoria também constitui um factor de preocupação para a organização.

- Ansiedade influência + Tipo A + Stress máximo - 8.3%

Os indivíduos desta categoria experimentam um stress laboral muito considerável, estando quase em situação de ruptura. É evidente que o stress laboral ao afectar a performance destes indivíduos afecta necessariamente a organização. A organização tem mesmo de intervir nas funções na medida em que a percentagem de indivíduos com este resultado é significativo. Assim, esta categoria torna-se numa prioridade para a organização.

- Ansiedade crónica + Tipo A + Stress máximo - 5%

Este grupo está em situação de ruptura, pois o stress da função é quase insuportável e é agravado pela ansiedade crónica e pelos padrões de comportamento dos indivíduos. Numa situação como esta, é quase impossível os indivíduos serem produtivos nas funções que desempenham, sendo necessário à organização analisar

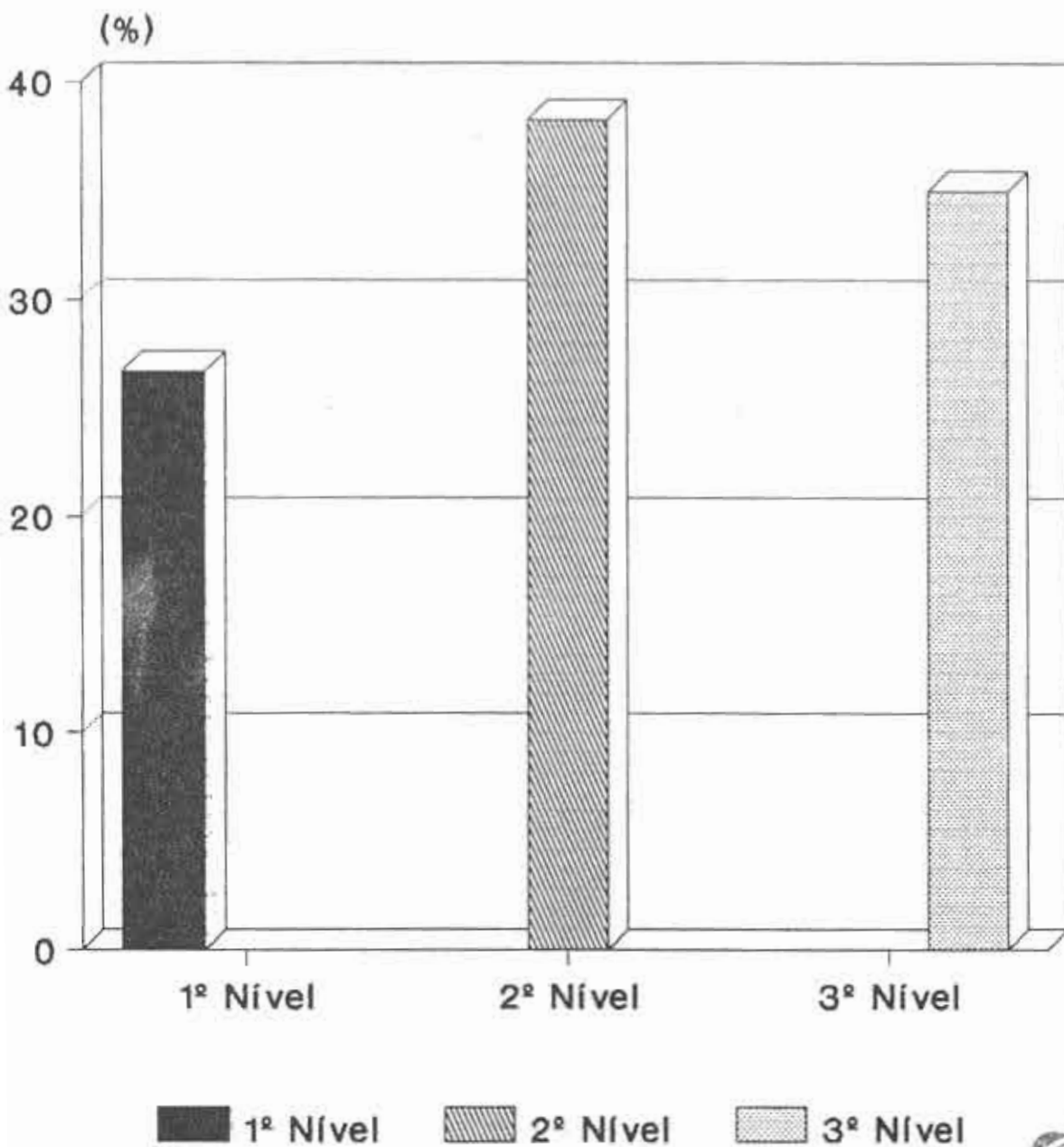
as suas funções. A organização não consegue intervir na ansiedade, nem nos padrões de comportamento dos indivíduos, mas pode intervir nas funções e assim fazer baixar o stress laboral. Apesar da percentagem de indivíduos com este resultado não ser muito significativo, é urgente a intervenção da organização.

Podemos então concluir que no 1º nível de preocupação, temos todas as categoria de resultados que não constituem preocupação para a organização. A este nível, temos 26.7% dos indivíduos do total da amostra. Isto significa que, a este nível, o stress laboral age como incentivo e torna-se positivo para os indivíduos e para a organização. É de realçar que estes 26.7% estão muito próximos dos 23.3% dos indivíduos que no teste de stress laboral apresentavam stress motivador, ou seja, o resultado do teste de stress para as categorias do 1º nível, é quase sempre stress motivador.

Relativamente ao 2º nível, temos aquelas categorias de resultados que podem eventualmente constituir uma preocupação para a organização caso o stress laboral experimentado pelos indivíduos se agrave. O stress laboral afecta o desempenho dos indivíduos e isto afecta a organização, logo, esta não pode abstrair-se totalmente destas categorias de resultados. A percentagem de indivíduos neste nível de preocupação é de 38.3%. Isto significa que, o 2º nível de preocupação caracteriza-se essencialmente por categorias, cujo resultado do teste de stress laboral é médio.

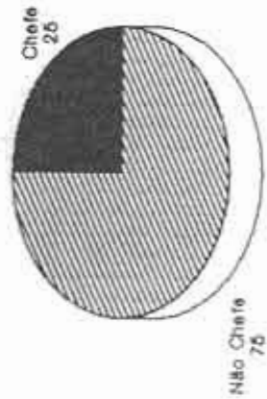
Ao 3º nível, vamos encontrar as categorias que constituem preocupação prioritária para a organização. Nestas categorias, o stress laboral é quase insuportável e os indivíduos estão próximos da ruptura. É imperativo que a organização intervenha junto deles, pois o stress laboral está a afectar gravemente a sua produtividade. Verifica-se que a percentagem total de indivíduos neste nível é de 35%, encontrando-se muito próximos dos 36.7% de indivíduos que no teste de stress laboral obtiveram como resultado stress máximo. Isto porque o 3º nível engloba as categorias, cujo resultado do teste de stress laboral é máximo.

Análise dos Testes por Níveis de Preocupação

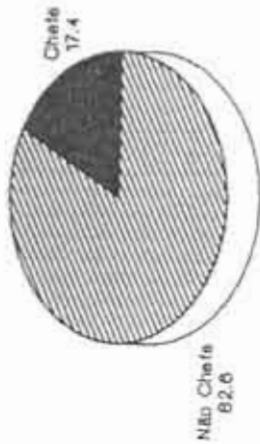


Análise da Chefia por Níveis de Preocupação

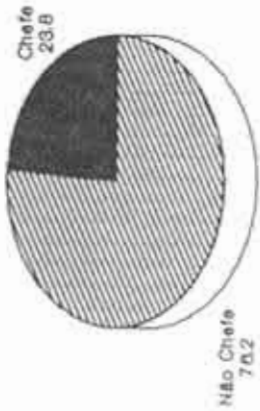
1º Nível (%)



2º Nível (%)

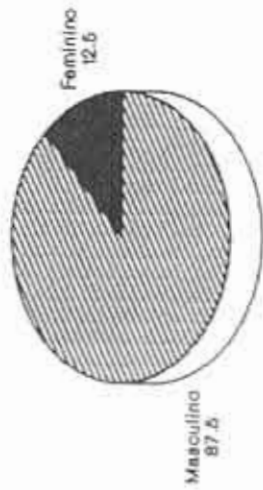


3º Nível (%)

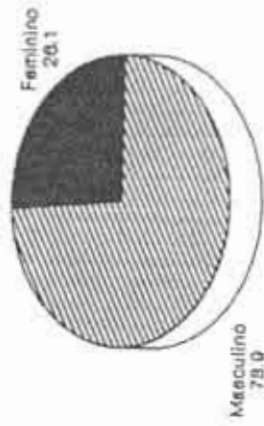


Análise do Sexo por Níveis de Preocupação

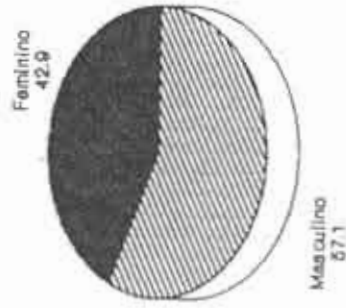
1º Nível (%)



2º Nível (%)

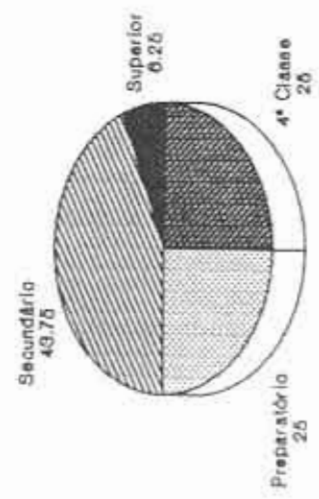


3º Nível (%)

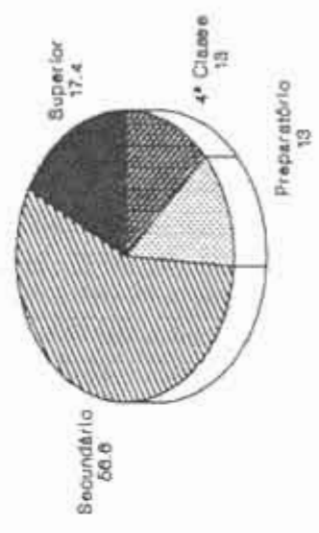


Análise das Habilitações por Níveis de Preocupação

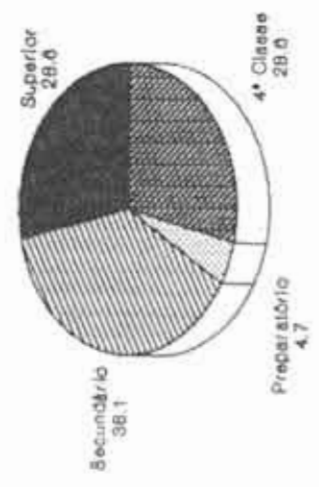
1º Nível (%)



2º Nível (%)



3º Nível (%)



CONCLUSÃO

A incidência cada vez maior do absentismo e da invalidez para o trabalho devidos a causas psíquicas sugere que o stress tem um peso significativo no meio organizacional. Factores sociais, pessoais, relacionados com a profissão e de natureza organizacional são apontados como causas possíveis, por isso, indicámos como grande objectivo deste trabalho saber quais eram os factores responsáveis pelo stress laboral na organização.

Concluiu-se que os factores sociais, pessoais e organizacionais influenciam o desempenho das funções dos indivíduos originando o stress. No entanto, a predominância de cada um desses factores como causa de stress depende do tipo de indivíduo (tipo A ou B) e do tipo de gestão adoptada por cada organização.

Tendo em vista os dados recolhidos e análise estatística efectuada, podemos concluir o seguinte: 1) Nesta organização prevalecem mais indivíduos com padrões de comportamento do Tipo B do que do Tipo A; 2) Os níveis de ansiedade apurados na amostra são baixos. Isto revela que a maioria dos indivíduos tem ansiedade considerada normal; 3) No que diz respeito aos níveis de preocupação, verificámos que ao 1º nível, 26.7% dos indivíduos têm stress laboral que age como incentivo. Este stress é o mínimo necessário para que o indivíduo desempenhe as suas funções produtivamente. Quanto ao 2º nível, verificámos que 38.3% dos indivíduos experimentam um stress laboral suportável. Podendo este stress agravar-se se ocorrerem alterações no trabalho ou mesmo no indivíduo (por exemplo o aparecimento de uma doença). Finalmente, no 3º nível, temos 35% de indivíduos que estão próximos de uma situação de ruptura. Esta percentagem refere-se a níveis de stress crónico, ainda que possivelmente influenciados pelos padrões de comportamento do tipo A e por níveis de ansiedade elevados.

Em suma, tanto a ansiedade, como os padrões de comportamento do tipo A são factores externos à função que influenciam o stress laboral. Por essa razão, a organização não pode intervir nos seus padrões de comportamento e níveis de ansiedade dos indivíduos, mas pode intervir nas suas funções e melhorar o seu desempenho. Para que uma organização atenuie o stress laboral dos seus trabalhadores, é necessário que intervenha ao nível das funções, isto é, que analise e reestruture essas funções. No entanto, a diminuição de stress laboral numa organização não passa somente pela análise e reestruturação de funções, mas também pela tomada de medidas preventivas. Com o passar dos anos, foram desenvolvidas várias medidas para combater o stress, algumas dirigidas ao indivíduo, outras à organização. Algumas dessas medidas passam por uma redução da pressão do trabalho, organização das carreiras, formação contínua e por último, pela melhoria da comunicação na tomada de decisões, na definição das tarefas e na resolução de conflitos. O mais importante não é anular o stress, mas sim evitar o stress excessivo.

BIBLIOGRAFIA

- GOLDGEBEGER, Leo e BREZNITZ, Shlomo** (1982). Handbook of Stress, Theoretical and Clinical Aspects, Ed. The Free Press, A division of Macmillan Publishing, Co. Inc., New York.
- FISHER, Shirley e REASON, James** (1988). Handbook of Life Stress, Cognition and Health, Ed. Wiley & Sons, Ltd.,
- GENTRY, W. Doyle; BENSON, H. e WOLFF, C. J. de** (19**). Behavioural Medicine: Work, Stress and Health, Ed. Nato ASI Series, Series D Behavioural and Social Science, nº 19
- SCHAUFELI, Dr. Wilmar** (1992). Relatório sobre o Seminário EUROFEDOP, Psychologisch Laboratorium, K. U. Nijmegen, Holanda.

ANEXO

1 - NOME DA EMPRESA/ORGANIZAÇÃO

.....

2 - CATEGORIA DA EMPRESA/OTGANIZAÇÃO (assinale somente qualquer uma das seguintes):

- a) Privada ()
- b) Privatizada ()
- c) Semi-Privada ()
- d) Pública ()
- e) Função Pública ()

3 - NUMERO APROXIMADO DE EMPREGADOS

4 - SUA CATEGORIA NA EMPRESA/ORGANIZAÇÃO:

- CHEFE ()
- NÃO CHEFE ()

5 - IDADE

6 - SEXO

7 - ANOS DE SERVIÇO NA EMPRESA / ORGANIZAÇÃO ONDE TRABALHA

8 - HABILITAÇÕES LITERÁRIAS:

- 4ª classe ()
- ciclo preparatório ()
- ensino secundário ()
- estudos superiores ()

Leia com atenção e coloque no espaço sublinhado (...), à esquerda de cada frase, um V (verdadeiro) ou um F (falso).

- 1 - Não me canso facilmente.
- 2 - Sou incomodado(a) por ataques de náuseas.
- 3 - Acredito que não sou mais nervoso(a) do que os outros.
- 4 - Tenho poucas dores de cabeça.
- 5 - Trabalho sob grande pressão.
- 6 - Tenho dificuldade em concentrar-me.
- 7 - Preocupo-me muito com dinheiro e trabalho.
- 8 - Frequentemente noto que as mãos me tremem quando tento fazer qualquer coisa.
- 9 - Não mais vezes do que os outros.
- 10 - Tenho diarreia uma vez por mês ou mais.
- 11 - Preocupo-me de mais com possíveis infortúnios.
- 12 - Praticamente nunca corro.
- 13 - Tenho frequentemente medo de corar.
- 14 - Tenho pesadelos quase todas as noites.
- 15 - Os meus pés e mãos estão geralmente quentes.
- 16 - Transpiro facilmente mesmo nos dias mais frescos.
- 17 - Algumas vezes quando estou embaraçado(a) começo a transpirar o que me aborrece muito.
- 18 - Raramente noto o meu coração a bater e raramente sinto falta de ar.
- 19 - Tenho quase sempre fome.
- 20 - Raramente fico muito preocupado(a) com a prisão de ventre.
- 21 - Tenho grandes problemas de estômago.
- 22 - Tenho tido ocasiões em que perdi o sono por causa de aborrecimentos.
- 23 - O meu sono é intermitente e perturbado.
- 24 - Sonha frequentemente com coisas que é melhor guardar para mim.
- 25 - Fico frequentemente embaraçado(a).
- 26 - Sou mais sensível do que muitos outros.
- 27 - Dou por mim frequentemente preocupado(a) acerca de qualquer coisa.
- 28 - Desejava ser tão feliz como os outros parecem ser.
- 29 - Sou habitualmente calmo(a) e não me perturbo com facilidade.

- 30 -Choro facilmente.
- 31 -Sinto quase sempre ansiedade de qualquer coisa ou de alguém
- 32 - ____Estou feliz a maior parte do tempo
- 33 -Fico nervoso(a) se tiver de pensar.
- 34 -Tenho períodos de grande impaciência em que não sou capaz de estar sentado(a) numa cadeira por muito tempo
- 35 - ____As vezes, fico tão excitado(a) que tenho dificuldade em adormecer
- 36 -Por vezes sinto que as dificuldades se amontoam de tal maneira que não tenho capacidade para as ultrapassar.
- 37 - ____Admito que me tenho preocupado por coisas sem importância.
- 38 - ____Tenho menos medos do que os meus amigos.
- 39 -Tenho tido medo de coisas ou pessoas que não me fazem mal
- 40 -As vezes sinto-me inútil.
- 41 -É difícil manter-me concentrado(a) numa tarefa ou trabalho
- 42 - ____Geralmente sou uma pessoa auto-consciente (tenho consciencia daquilo que faço).
- 43 - ____Habitualmente dificulto as coisas.
- 44 - ____Sou uma pessoa muito sensível.
- 45 -Vivo constantemente sob tensão.
- 46 - ____Há alturas em que penso não ser nada de jeito.
- 47 - ____De certeza que me falta auto-confiança
- 48 - ____Por vezes sinto-me completamente abatido(a).
- 49 -Retraio-me perante uma dificuldade ou uma crise
- 50 -Sou uma pessoa completamente auto-confiante

Leia com atenção e coloque V (verdadeiro) ou F (falso) no espaço sublinhado (...), à esquerda de cada pergunta, consoante a resposta é ou não aplicável ao seu caso.

- 1 -Acentuo demasiado palavras-chave durante uma simples conversa.
- 2 -Destaco as últimas palavras mais rapidamente do que as do início.
- 3 -Ando, como, e mexo-me sempre com rapidez.
- 4 -Frequentemente impaciento-me com os acontecimentos.
- 5 -Apresso o discurso dos outros dizendo "pois, pois" ou "sim, sim" ou terminando o seu discurso por eles.
- 6 -Fico irritado(a) quando um automóvel à minha frente vai a uma velocidade que eu considero muito vagarosa.
- 7 -Acho angustiante esperar numa fila.
- 8 -Acho insuportável observar os outros a fazerem tarefas que eu sei que faria mais depressa.
- 9 -Dou por mim, às vezes, a apressar a leitura ou tentar fazer uma leitura superficial de um livro verdadeiramente interessante e bom.
- 10 -É frequente esforçar-me para pensar ou fazer duas ou mais coisas ao mesmo tempo.
- 11 -Tenho sempre dificuldade em me abster de falar ou trazer à conversa qualquer assunto que me interesse de modo especial.
- 12 -Sinto-me sempre ligeiramente culpado(a) quando me descontraio ou não faço nada por algumas horas ou por alguns dias.
- 13 -Já não perco tempo em observar coisas importantes, interessantes e bonitas quando as vejo.
- 14 -Não tenho tempo para dar às coisas o seu devido valor porque estou muito ocupado(a) em adquirir outras que valham a pena.
- 15 -Esforço-me por fazer cada vez mais em menos tempo.
- 16 -Estou sempre apressado(a).
- 17 -Quando encontro uma pessoa agressiva (com iniciativa) e com espírito competitivo, sinto necessidade de a desafiar.
- 18 -Em conversa, frequentemente, fecho a mão ou bato na mesa ou coloco o punho dentro da palma da mão para dar ênfase.
- 19 -Habitualmente fecho a boca, ranjo os dentes ou faço esgares com a boca mostrando os dentes.
- 20 -Acredito que qualquer sucesso que tenha é devido em grande parte à minha capacidade de conseguir fazer as coisas mais rapidamente que os outros.
- 21 -Sinto-me cada vez mais levado(a) a traduzir e avaliar em termos de números (quantitativamente) tanto as minhas actividades como as dos outros.

Leia com atenção e no espaço em branco, à esquerda de cada pergunta, coloque o número que representa a sua resposta. Existem 5 tipos de respostas. Pede-se o favor de escolhe a que se aplica melhor ao seu caso ou à sua pessoa.

- 1 - Nunca
- 2 - Raras vezes
- 3 - Às vezes
- 4 - Com frequência (muitas vezes)
- 5 - Quase sempre

- 1 - ... Com que frequência sente que tem muito pouca autoridade para desempenhar as suas responsabilidades?
- 2 - ... Com que frequência se sente confuso(a) acerca do objectivo (conhecimentos) e responsabilidade do seu trabalho?
- 3 - ... Com que frequência acha que não conhece as oportunidades existentes para si, referentes à sua promoção?
- 4 - ... Com que frequência sente que tem uma sobre carga tão grande de trabalho que não será capaz de acabar num dia normal de trabalho?
- 5 - ... Com que frequência pensa que será incapaz de satisfazer os pedidos ou perguntas conflituosas (diferentes) de várias pessoas à sua volta?
- 6 - ... Com que frequência se sente pouco competente para executar o seu trabalho?
- 7 - ... Com que frequência acha não conhecer aquilo que o seu superior pensa de si?
- 8 - ... Com que frequência se acha incapaz de obter a informação necessária para executar o seu trabalho?
- 9 - ... Com que frequência se preocupa com as decisões que afectam as vidas suas conhecidas?
- 10 - ... Com que frequência sente que os seus colegas de trabalho podem não o(á) aceitar e não gostar de si?
- 11 - ... Com que frequência se sente incapaz de influenciar as decisões e as acções do seu supervisor (chefe) imediato, nas concernentes à sua pessoa?
- 12 - ... Com que frequência julga não saber aquilo que os seus colegas de trabalho esperam de si?
- 13 - ... Com que frequência pensa que a quantidade de trabalho que tem de executar pode interferir com a sua qualidade?
- 14 - ... Com que frequência sente que no seu trabalho tem que fazer coisas que são contra a sua opinião?
- 15 - ... Com que frequência sente que o seu trabalho interfere com a sua vida familiar?