

**UNISA BUSINESS SCHOOL**  
**PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS**

**Débora Souza de Moura Guilherme**

**O Lado Positivo do Estresse**

**São Paulo**

**2007**

# **DÉBORA SOUZA DE MOURA GUILHERME**

## **O LADO POSITIVO DO ESTRESSE**

Monografia apresentada para obtenção do título de Especialização em Gestão de Pessoas da Universidade de Santo Amaro, sob orientação da Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Teresinha Covas Lisboa.

São Paulo

2008

# O Lado Positivo do Estresse

**Débora Souza de Moura Guilherme**

Monografia apresentada para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas da Universidade de Santo Amaro.

Banca Examinadora

---

Teresinha Covas Lisboa  
Doutorado em Administração  
Universidade Presbiteriana Mackenzie

---

Nome Completo  
Titulação  
Instituição

---

Nome Completo  
Titulação  
Instituição

Conceito Final: \_\_\_\_\_

## **DEDICATÓRIA**

A Deus, que me abençoou e me permitiu finalizar este trabalho, aos meus pais que sempre me apoiaram em meus estudos e ao meu marido.

**“Não vos inquieteis, pois com o dia de amanhã, porque o dia de amanhã cuidará de si mesmo. Basta a cada dia o seu mal”.**

**Mateus 6:34**

- Agradeço primeiramente a Deus, porque posso sentir sua presença em todos os momentos de minha vida. Obrigada Senhor por me permitir realizar mais um de meus sonhos.
- À Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Teresinha Covas Lisboa, que me orientou e me motivou em todas as etapas para conclusão da pesquisa.
- Ao meu esposo André, pela compreensão e auxílio durante o tempo que me dediquei à pesquisa. Obrigada por acreditar em mim, me motivar e me apoiar nos momentos mais importantes da minha vida.
- Aos meus pais, pelo exemplo de garra, perseverança, educação, dedicação, por investirem em mim e pelo incentivo que sempre me deram para me dedicar aos estudos. Tudo o que já conquistei até hoje, não foi somente para realizar meus sonhos e sim, para realizar parte dos seus sonhos também. Amo vocês.
- Agradeço ao meu gerente e a empresa em que trabalho que confiaram em mim e me permitiram realizar a pesquisa de campo.
- Agradeço também a todos que colaboraram direta ou indiretamente para a conclusão deste trabalho.

## SUMÁRIO

### LISTA DE TABELAS

### RESUMO

### ABSTRACT

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
<b>2 ESTRESSE, LÍDER E EQUIPES.....</b>	<b>18</b>
2.1 O QUE É ESTRESSE? .....	18
2.2 O QUE É PRESSÃO? .....	18
2.3 ESTRESSE POSITIVO E NEGATIVO.....	20
2.3.1 Eustress.....	20
2.3.2 Distress.....	21
2.4 CLASSIFICAÇÃO DA ORIGEM DO ESTRESSE.....	21
2.4.1 Estresse de Tempo.....	21
2.4.2 Estresse da Expectativa.....	22
2.4.3 Estresse Situacional.....	22
2.4.4 Estresse do Encontro.....	22
2.5 AGENTES ESTRESSORES.....	22
2.6 SINAIS E SINTOMAS DE DISTÚRBIOS DEVIDOS AO ESTRESSE.....	23
2.6.1 Ansiedade e Depressão.....	25
2.7 DEFINIÇÃO DE LÍDER.....	26
2.8 PAPEL DO LÍDER.....	27
2.9 PERFIL DE UM LÍDER COMPETENTE.....	28
2.10 HABILIDADES DO LÍDER COMPETENTE.....	28
2.10.1 Poder de Persuasão.....	28
2.10.2 Comunicação.....	29
2.10.3 Flexibilidade.....	30
2.10.4 Confiança e Credibilidade.....	31
2.10.5 Criativo e Inovador.....	31
2.10.6 Motivador.....	31

2.10.7 Ético.....	32
2.11 O QUE É UMA EQUIPE.....	33
2.12 ESTÁGIOS E TIPOS DE EQUIPES.....	34
2.12.1 Estágio do teste e da dependência.....	34
2.12.2 Estágio do Conflito Intergrupar.....	35
2.12.3 Estágio de coesão grupal – aceitação.....	35
2.12.4 Estágio do desempenho por meio do relacionamento.....	35
2.13 HABILIDADES E COMPETÊNCIAS PARA O TRABALHO EM EQUIPE.....	36
2.13.1 Relacionamento do líder com a equipe.....	36
2.13.2 Competências da inteligência emocional.....	37
2.14 BENEFÍCIOS DO TRABALHO EM EQUIPE.....	40
2.15 ATITUDES DO LÍDER PARA O DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO EM EQUIPE.....	41
<b>3 QUANDO O ESTRESSE PODE SE TORNAR NEGATIVO .....</b>	<b>43</b>
3.1 Situações geradoras de estresse.....	43
3.1.2 Ameaça Futura: um problema hoje.....	44
3.1.3 Lembranças: como elas criam problemas hoje.....	44
3.1.4 Mensagens do Passado: elas ajudam hoje?.....	45
3.1.5 Frustração: não obter o que você quer ou precisa.....	45
3.1.6 A Necessidade de Reconhecimento e Contato.....	46
3.1.7 A Necessidade de Estrutura e Estabilidade.....	46
3.1.8 A Necessidade de Variedade e Estímulo.....	47
3.2 QUANDO O ESTRESSE SE TORNA UM PROBLEMA.....	47
3.2.1 Comportamento Lutar ou Fugir.....	48
3.3 GRANDES DOENÇAS CAUSADAS PELO ESTRESSE.....	49
<b>4 COMO DIAGNOSTICAR ESTRESSE EM EQUIPE E NA ORGANIZAÇÃO E COMO ADMINISTRÁ-LO.....</b>	<b>52</b>
4.1 Como Um Líder Pode Reconhecer E Lidar Com Pressões.....	52
4.2 Estresse em Cadeia.....	55
4.3 O que observar quando procurar estresse em indivíduos.....	56
4.4 O que procurar quando observar grupos ou equipes.....	57

4.5 O que observar quando Analisar a organização ou departamento de maneira geral.....	58
4.6 Como administrar e reduzir o estresse em equipe.....	59
4.6.1 Como administrar com vista ao alto desempenho e pouco estresse.....	60
4.6.2 Uso da autoridade.....	61
4.6.3 Delegação de tarefas e esclarecimento de responsabilidades.....	61
4.6.4 A substituição das ameaças por recompensas.....	62
4.6.5 Comunicação com pouco estresse.....	63
4.6.6 Como manter relações de pouco estresse.....	65
4.6.7 Ambiente social do grupo de trabalho.....	65
4.6.8 Solução de Conflitos.....	66
4.7 COMO TRANSFORMAR O ESTRESSE EM FERRAMENTA MOTIVACIONAL.....	68
4.7.1 Monte uma equipe preparada.....	68
4.7.2 O que torna uma equipe preparada?.....	69
4.7.3 Como Montar uma equipe preparada.....	69
4.7.4 Esclareça expectativas colocadas sobre os liderados.....	71
4.7.5 A importância do retorno aos liderados.....	72
4.8 PORQUE VALE A PENA O ESTRESSE.....	73
4.8.1 Poder e Controle.....	74
4.8.2 Dinheiro.....	74
4.8.3 Satisfação e gratificação.....	75
4.8.4 As sete leis do bom e do mau estresse.....	75
<b>5 METODOLOGIA.....</b>	<b>78</b>
5.1 MÉTODO DE PROCEDIMENTO.....	78
5.2 TÉCNICA.....	78
5.3 DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO.....	78
5.4 AMOSTRAGEM.....	79
5.5 BREVE HISTÓRICO DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA.....	79
5.6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	80
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES.....</b>	<b>101</b>

**BIBLIOGRAFIA**

**ANEXOS**

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Resposta ao vários níveis de pressão: o contínuo do estresse -----	19
Figura 2 – A reação do estresse em cadeia: como o estresse é transmitido através do sistema social -----	55
Figura 3 – Percentual de atraso -----	82
Figura 4 – Percentual de tempo hábil para execução de tarefas -----	83
Figura 5 – Percentual de freqüência de trabalho intenso -----	84
Figura 6 – Percentual de exigências contraditórias e discussão sobre o assunto --	84
Figura 7 – Percentual de satisfação com o cargo -----	85
Figura 8 – Percentual de tarefas repetitivas -----	85
Figura 9 – Percentual para escolha de como desempenhar o trabalho -----	86
Figura 10 – Percentual do ambiente de trabalho -----	87
Figura 11 – Percentual do nível de relacionamento com os colegas -----	87
Figura 12 – Percentual do nível de relacionamento com o líder -----	88
Figura 13 – Percentual de estresse sobre a pessoa do líder -----	88
Figura 14 – Percentual sobre programas de conscientização ao estresse -----	89
Figura 15 – Percentual de preocupação do líder com relação ao nível de pressão imposta -----	89
Figura 16 – Percentual dos sintomas físicos de estresse -----	90
Figura 17 – Percentual de características do verdadeiro líder -----	91
Figura 18 – Percentual das principais características do líder -----	92
Figura 19 – Percentual de impressão sobre o estresse -----	93
Figura 20 – Percentual de preocupação em detectar estresse nos liderados -----	94
Figura 21 – Percentual de preocupação sobre o problema do estresse: pessoal ou organizacional -----	94
Figura 22 – Percentual de averiguação sobre o desempenho da equipe -----	95
Figura 23 – Percentual de líderes que se importa em trocar opiniões com os liderados -----	96
Figura 24 – Percentual de líderes que julgam importante discutir pressões com os liderados -----	96
Figura 25 – Percentual de interferência do estresse na imagem do líder -----	97

Figura 26 – Percentual de líderes que expõe o estresse aos liderados ----- 98

Figura 27 – Percentual de líderes que fazem substituições quando a equipe vai mal -

----- 98

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Sinais de estresse fisiológico .....	24
Tabela 2 – Características dos subgrupos: intragrupo e extragrupo .....	37
Tabela 3 – Desvantagens e vantagens do trabalho em equipe .....	40
Tabela 4 – Algumas pressões gerenciais comuns .....	43
Tabela 5 – Resumo das técnicas necessárias em cada estágio para se ajudar os outros a controlar pressões .....	53
Tabela 6 – Sinais de estresse em outras pessoas .....	57
Tabela 7 – Comportamento lutar ou fugir em grupos de trabalho: sintomas de estresse no grupo .....	58
Tabela 8 – Indicadores qualitativos e quantitativos de estresse organizacional .....	59
Tabela 9 – Quando usar um consultor externo para ajudar no desenvolvimento da equipe .....	70
Tabela 10 – Dando um retorno eficiente sobre o desempenho .....	73
Tabela 11 – Checklist do bom e do mau estresse .....	75
Tabela 12 – Tabulação da pesquisa com os liderados .....	81

## RESUMO

A pesquisa realizada enfatiza o lado positivo do estresse para líderes de equipes, a possibilidade de transformá-lo em ferramenta motivacional, definições sobre o que é o estresse, o lado positivo e negativo, agentes estressores, situações que levam ao estresse, doenças que podem ser geradas se não for percebido e tratado a tempo, como o líder pode administrá-lo em seu dia-a-dia para torná-la uma ferramenta motivacional, a importância do líder conhecer o assunto para administrá-lo primeiramente em sua vida e ter condições de trabalhar este fator em equipe e os cuidados que precisa tomar para não ser a principal fonte de estresse. Enfatiza a importância do relacionamento interpessoal com a equipe e a organização em geral, a conquista da confiança e credibilidade para facilitar a comunicação com os liderados, a solução de conflitos e problemas contribuindo para o crescimento e desenvolvimento de cada um com a integração e comprometimento da equipe rumo aos objetivos comuns, auto desempenho e conseqüentemente a obtenção dos resultados esperados ou até mesmo excedentes. Expõe resultados de uma pesquisa aplicada em uma Indústria Plástica, localizada em Embu das Artes, com o objetivo de diagnosticar a existência de estresse entre os membros de cada departamento e se os líderes possuem facilidade em definir o que é o estresse, a visão que possuem a respeito e a possível existência de um programa de tratamento ao estresse.

**Palavras Chaves:** estresse, pressão, ansiedade, líder, liderados.

## **ABSTRACT**

The research done emphasizes the positive aspect of stress to team leaders and also the possibility of making it into a motivational tool. It shows definitions about what stress is, its positive and negative aspects, stress agents, situations that drives into the stress level, diseases that can be developed if not treated before hand and how the leader can manage it on a daily-basis to making it into a motivational tool. It also describes how important it is for the leader to know the subject and how he can manage it first for his life and the competence to work this factor teamwise and the caution that should be prevented to not be the stress source cause. It also emphasizes how important the team interpersonal relationship is and organization in general, trust conquer and credibility for making the comunication easier with the subordinates; conflicts – problems solutions in helping the growth and development of each individual, with the team integration and commitment in reaching common goals, self-performance and, consequently, reaching the expected or even exceeding the goals. It exposes the results of an applied research on a plastic industry company, situated in Embu das Artes, with the goal of determining the existence of stress among members of each department and if the leaders have the ability in defining what stress is, the point of view they have about it and, the possible creation of a stress treatment program.

**Keywords:** Stress, pressure, anxiety, leader, subordinates.

## 1 INTRODUÇÃO

Estresse é um assunto que vem se destacando no mundo dos negócios e apontado como causador de sérias doenças que afetam a vida pessoal e a carreira profissional de muitos.

Com a globalização, evoluções tecnológicas, conjuntura política, planos econômicos, entre outros fatores, o mercado de trabalho se torna cada vez mais exigente, competitivo e incerto, com um bombardeio de mudanças a todo instante, exigindo de cada profissional uma busca desenfreada por qualificações, habilidades e competências para conseguir acompanhar e se adaptar a tantas mudanças e manter-se neste mercado tão mutável, gerando sensações de instabilidade, insegurança, afetando a saúde de muitos devido a perda do equilíbrio emocional em meio a tantas pressões.

Com base na afirmação do autor Weiss (1991), de que sem algumas situações de estresse, não poderíamos realizar nosso trabalho ou progredir em nossa carreira, vamos estudar os benefícios que o estresse pode oferecer tanto para o crescimento pessoal quanto profissional, níveis de estresse, como controlá-lo e como administrar este agente em equipe tornando-o uma ferramenta motivacional para líderes e maneiras de diagnosticar estresse no trabalho.

Através deste estudo, iremos identificar o lado positivo do estresse para líderes de equipes e fazer um diagnóstico de uma Indústria Plástica, situada na região de Embu das Artes, com relação ao estresse no momento atual.

O objetivo geral deste estudo é diagnosticar os benefícios que o estresse pode oferecer se for tratado como ferramenta motivacional pelo líder e diagnosticar através de questionários, qual a visão que os líderes da Indústria Plástica, situada em Embu das Artes têm sobre o estresse no trabalho; pesquisar formas de transformar o estresse em ferramenta motivacional para líderes de equipes; perfil, habilidades e competências que um líder precisa ter para trabalhá-lo em equipe, tendo como objeto o estresse como fator motivacional.

## **SITUAÇÃO PROBLEMA**

Como transformar o estresse em ferramenta motivacional?

Qual a percepção que os líderes da Ind. de Plásticos, situada em Embu das Artes possuem sobre o estresse? Existe algum programa de tratamento ou conscientização ao estresse?

## **HIPÓTESE**

Para transformar o estresse em ferramenta motivacional, o líder, em primeiro lugar, deve conhecer o que é o estresse, saber lidar com ele em seu dia-a-dia mediante seus próprios desafios, para que tenha condições de trabalhar esse fator em equipe e alcançar os objetivos almejados.

Os líderes da Ind. de Plásticos, situada em Embu das Artes, aparentemente não discutem e conseqüentemente não tratam esse fator em suas equipes e não possuem programas de tratamento e conscientização.

## **JUSTIFICATIVA**

Existe o estresse positivo e o negativo. Hoje se fala muito sobre este assunto como um fator negativo. Encontramos muitas informações sobre os distúrbios e doenças que pode causar, porém seus agentes estressores não são tratados nem discutidos na maioria das organizações.

Como as empresas dependem de capital humano, esse é um fator a ser tratado para não prejudicar o desempenho das equipes, dos líderes e da organização em geral.

A proposta deste projeto é pesquisar o lado positivo e negativo do estresse, deixar bem claro para o líder sobre o que é como tratá-lo e detectá-lo, sintomas, causas e conseqüências para conseguir lidar com esse fator no dia-a-dia, conseguindo reverter quadros de estresse negativo, manter sua equipe sempre saudável e motivada a enfrentar as pressões do dia-a-dia e diagnosticar a situação atual da empresa em que trabalho.

## **CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO**

A pesquisa contribui para a organização que permitiu utilizá-la como estudo de caso para a verificação atual dos membros que a compõe com relação ao estresse, possibilitando através dos resultados tomarem decisões de criarem futuros

programas de tratamento ao estresse e de capacitação para os líderes obterem competência para administrá-lo de forma positiva em equipe.

Para o meio acadêmico, contribui como uma fonte de pesquisa para o lado positivo do estresse, já que a maioria dos temas sobre o assunto encontrados em livros, artigos e revistas, trata muito mais sobre o lado negativo, suas causas e conseqüências.

## 2 ESTRESSE, LÍDER E EQUIPES

### 2.1 O QUE É ESTRESSE?

Albrecht (1990, p. 7) afirma que “Estresse é “percepção”. São as exigências que nos são impostas pela existência de um grande número de alternativas e opções. Tem-se estresse quando se é consciencioso e trabalhador. O estresse é “estar disposto a trabalhar sob pressão de prazos”, ter “força suficiente para encarar a solução de problemas difíceis da empresa” e, naturalmente, também se faz sentir com todo vigor na trama das relações pessoais complexas na empresa”.

Segundo Arroba e James (1988, p. 31), “a percepção é o processo pelo qual as informações são trazidas até você pelos sentidos e interpretadas pela mente”. Weiss (1991, p. 71) diz que estresse,

“É a maneira de seu corpo se preparar para proteger a si mesmo do perigo, lutando contra ele ou fugindo dele. É a interpretação da sua mente daquilo que está acontecendo na sua vida \_ tensão positiva ou tensão negativa”.

O estresse faz parte do cotidiano de todo ser humano. Alguns conseguem reagir às mudanças e exigências impostas de forma positiva, trabalhando com as mesmas para o crescimento profissional e pessoal. Outras têm mais dificuldade de se adaptar a elas, encarando estes fatores de forma negativa, influenciando o desempenho profissional, pessoal e a própria saúde, por não estarem dispostas a trabalhar mediante tais níveis de pressão e cobranças e por não se sentir parte integrante da organização.

As definições encontradas para o estresse, definem como reação ou resposta do organismo frente a determinados estímulos, acúmulos de pressões internas e externas, tensões, mudanças, situações ameaçadoras que não temos como evitá-las no dia-a-dia. Segundo Weiss (1991, p. 11),

“Sem algumas situações de stress, você não poderia realizar o seu trabalho ou progredir em sua carreira” e “ao invés de se livrar do stress ou de evitá-lo completamente, você precisa aprender a administrar as reações e as condições que o provocam”.

Isto significa que o estresse em si não é ruim, mas deve ser administrado para que não haja ausência ou excesso do mesmo.

O estresse está presente tanto nos acontecimentos bons quanto nos ruins. Em ambas as situações o organismo reage de maneiras parecidas. “Nem todas as situações de estresse são más e algumas até devem ser desejadas. São situações que produzem contentamento ou motivam você a alcançar seus objetivos mais importantes” (WEISS, 1991, p.7).

Segundo Goldberg (1986, p. 55), Selye acredita que “o estresse é o tempero da vida”, “e que a ausência de estresse é a morte”.

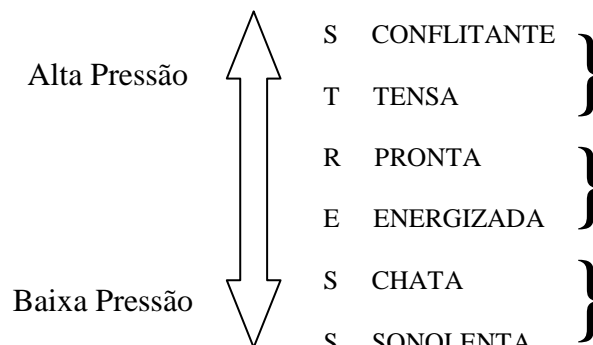
## 2.2 O QUE É PRESSÃO?

Arroba e James (1988, p.11) definem pressões como “um conjunto de todas as exigências colocadas sobre você. Elas podem ser exigências físicas, como aquelas que agem sobre o corpo quando corremos, quando estamos com gripe, quando o barulho é extremo ou quando temos que nos acostumar com diferentes tipos de tempero durante, por exemplo, uma viagem ao exterior. Elas podem ser exigências psicológicas, como as que solicitam seu tempo e atenção ao lidar com pessoas difíceis, receber uma promoção ou ter muito trabalho a fazer. Algumas exigências são agradáveis, outras nem tanto, mas todas aumentam a pressão que você sofre”.

Para Arroba e James (1988, p. 13), “o stress é a sua resposta a um nível de pressão inadequado”. É uma resposta a esse tipo de pressão e não à pressão em si. Diz também que pressão e estresse, apesar de não terem o mesmo significado, normalmente são usados como sinônimos e que todos possuem um limite para suportá-la e quando ela não está no nível favorável, resulta em estresse.

A figura abaixo simboliza a experiência em diferentes níveis de pressão alto e baixo:

**Figura 1** Resposta aos vários níveis de pressão: o contínuo do Estresse:



**Fonte:** Figura retirada do Livro Pressão no Trabalho e adaptada pela autora de autor, Respostas aos vários níveis de pressão: o contínuo do stress, p. 13.

Analisando a figura acima, vemos que o objetivo é alcançar o equilíbrio entre os níveis de pressão. Segundo Arroba e James (1988), quando as exigências são poucas, muitas pessoas respondem tornando-se menos atentas e reduzindo seu nível de energia. Neste estágio falta motivação, há ausência de estímulo que leve o indivíduo a se empenhar, sendo assim, há pouco o que esperar e pouco para proporcionar satisfação.

Quando o nível de pressão ultrapassa o nível favorável, ou passa a oscilar por muito tempo nos dois níveis, seu desempenho cai, você deixa de produzir e não consegue dar o melhor de si, passando a realizar menos. É nesse momento que ele deixa de trabalhar ao seu favor trazendo consequências ruins.

### **2.3 ESTRESSE POSITIVO E NEGATIVO**

Os autores Albrecht, Weiss, Arroba e James, Selye, no decorrer de suas definições sobre estresse, comentam que o estresse depende do tipo de interpretação dada por cada indivíduo.

Segundo Lenson (2006, p. 16 e 17), Selye foi o primeiro pesquisador a identificar o estresse e a dedicar anos de experiências em laboratórios sobre o assunto e a perseverar que o “estresse é a tentativa do corpo estabelecer equilíbrio das reações causadas por estímulos externos, principalmente no caso das doenças”. Selye, após dedicar meio século de estudos sobre o assunto, foi o primeiro a anunciar a teoria sobre o bom e o mau estresse.

Todos estes autores comentam que nem todas as situações de estresse são ruins e devem até mesmo, ser desejadas. Com base nessas afirmações, conheceremos o que chamam de estresse negativo e estresse positivo.

#### **2.3.1 Eustress**

*Eustress* é o chamado “estresse positivo” ou o “lado bom do estresse”.

A origem da palavra *eustress*, segundo Lenson (2006, p. 17), vem “do grego eu \_ relativo a bem, bom, belo”.

O estresse positivo decorre de situações que causam algum benefício à pessoa. São situações desafiadoras, que motivam e excitam os sentimentos, levando a melhoria de desempenho e sensação de bem-estar. Podemos citar como exemplos, a compra de uma casa, casamento, novo emprego ou promoção, ajudar ao próximo, praticar esportes, festas, férias, viagem, entre outras situações prazerosas, que causam

sensações e sentimentos parecidos com estresse, porém, por não durar muito tempo e ser algo que proporciona prazer, divertimento e distração, se torna algo desejável e bom. Segundo Goldberg (1986, p. 55), Selye explica que estas situações causam excitação, “segregando todos os hormônios estressantes exatamente como se estivessem desanimados ou tivessem acabado de ouvir a notícia de uma morte na família”.

### 2.3.2 Distress

*Distress* ou tensão negativa é o estresse excessivo. Segundo Lenson (2006, p. 17), a palavra “*distress*” vem “do latim *dis* – mau, desarmonioso, em desacordo”.

Ao contrário do “*eustress*”, o *distress* é prolongado, causa sensações ou situações desagradáveis, gerando tensão, desmotivação, desânimo e se não for percebido e tratado a tempo, leva a depressão.

Algumas situações causadoras de *distress* são: pressão no emprego, desemprego, problemas familiares, morte de familiares, problemas de relacionamentos familiar e profissional, problemas de saúde, crises financeiras, más condições de trabalho, enfim..., são situações constrangedoras e indesejadas, que devem ser identificadas o mais rápido possível pela pessoa para que seja possível traçar estratégias para administrá-los, criando assim condições de reduzi-los ou até mesmo, eliminá-los.

Segundo Goldberg (1986, p. 59), o “estresse excessivo conduz a debilidades físicas e psicológicas de intensidades variáveis”, “daí resulta ficar mais vulnerável a futuros estresses”.

## 2.4 CLASSIFICAÇÃO DA ORIGEM DO ESTRESSE

Algumas situações de estresse são criadas por nós mesmos. É o chamado estresse auto-induzido.

Segundo Weiss (1991, p. 11), “você não precisa lutar contra crocodilos para correr riscos e que algumas pessoas correm o risco de contrair doenças autoinduzidas até mesmo morrer por exigirem demais de si mesmas na vida diária”.

Albrecht (1990, p. 84) classifica a origem do estresse auto-induzido em quatro categorias:

**2.4.1 Estresse do tempo:** define como uma reação à ansiedade, presente no mundo empresarial decorrente de prazos. Os prazos são vistos como uma

ameaça, o tempo parece não ser suficiente, não há tempo de folga para aliviar a pressão ou alterar o ritmo e a pessoa começa a sentir-se superestressada, se sente desesperada, iludida e muitas vezes, desprotegida, causando depressão e desesperança.

**2.4.2 Estresse da Expectativa:** define como preocupação e sensação de ansiedade pelo que há de acontecer. Pessoas que tem dificuldade para lidar com estresse de expectativa, esta sensação mediante a realização de algum acontecimento pode durar meses ou semanas e para as que encaram transtornos da vida com tranquilidade, pode durar apenas alguns dias ou até mesmo algumas horas.

**2.4.3 Estresse Situacional:** ansiedade decorrente de se encontrar numa situação ameaçadora ou julgada potencialmente desagradável. Este estresse está relacionado também com o estresse de expectativa, embora o processo de pensamento que o leva a acontecer seja um pouco diferente. Acontecem em determinados cenários, como reuniões de diretoria, conflitos, entre outras situações que se espera por reações.

**2.4.4 Estresse do Encontro:** ansiedade diante da possibilidade de ter que lidar com uma ou mais pessoas, seja ela uma pessoa amiga ou desconhecida. Não é causado apenas por relações hostis ou ameaçadoras, mas também pela sobrecarga de contatos, como no caso dos médicos, assistentes sociais, caixas de bancos, psiquiatras, entre outras profissões, surgindo mesmo quando a relação é tranquila e sem qualquer conflito específico.

## **2.5 AGENTES ESTRESSORES**

Segundo Wiesel, a fonte ISMA-BR, divulgou que o mais estressa os brasileiros é:

- 68% Violência
- 59% Medo do desconhecido
- 42% Situação Econômica
- 34% Falta de tempo
- 28% Relacionamentos Interpessoais
- 17% Longa Jornada de trabalho

Segundo Albrecht (1990, p.81), existe o estresse de origem física e o de origem emocional. Define *estresse de origem física* proveniente de uma perturbação direta do corpo, provocado pelo ambiente imediato, ou seja, são os agentes somáticos. Cita como agentes provocadores as bactérias, os vírus, o calor extremo, o frio extremo, muita exposição à radiação ultravioleta ou infravermelha do sol, radiação nuclear, altas doses de raios X, lesões físicas com cortes, contusões, ossos quebrados, torções, distensões musculares, venenos, quase-venenos (cafeína, nicotina e outras drogas sociais) e exercício físico.

O *estresse de origem emocional* não é causado por um estressante por si mesmo, mas por um sinal eletroquímico desencadeador emitido nas partes mais altas do cérebro que excita o hipotálamo e dá início a toda a cadeia de eventos químicos, sendo visto como um acontecimento previsto que, na opinião do indivíduo, trará resultados muito desagradáveis. Sua característica comum é a expectativa, normalmente causado pela imaginação. (ALBRECHT, 1990).

As reações causadas pelo estresse variam de pessoa para pessoa. O que pode ser estimulante e motivador para um indivíduo pode não ser para outro, causando tensões, reações e sentimentos desagradáveis.

## **2.6 SINAIS E SINTOMAS DE DISTÚRBIOS DEVIDOS AO ESTRESSE**

Os sinais e sintomas dados pelo corpo devido ao estresse, podem variar de pessoa para pessoa. Uma pode retrair-se e deprimir-se, enquanto a outra pode ficar hiperativa, compulsiva ou anormalmente gregária diante de uma situação estressante.

Segundo Feuer (1987, p. 152), o estresse pode se manifestar através de uma doença viral, esgotando toda a energia e tornando a inatividade um hábito. Dependendo da duração do estresse sem um devido tratamento, a pessoa perde totalmente a noção de satisfação e motivação, não conseguindo mais enxergar estes fatores como um sinal de merecimento e de valor para si próprio e muito menos para a organização.

O corpo apresenta sinais fisiológicos e psicológicos. Os físicos são os já citados no capítulo acima pelo autor Albrecht (1990), que Goldberg (1986, p. 69) define como: pulsação rápida, transpiração abundante, coração batendo forte, estômago crispado, tensão muscular nos braços e pernas, respiração curta, dentes rangendo, queixo

encolhido, impossibilidade de ficar quieto, pensamento errático e emoções excessivamente exacerbadas. Estas reações são chamadas de “lutar ou fugir”.

Goldberg (1986) aconselha a ficarmos atentos aos sinais fisiológicos apresentados pelo corpo, porque as ocorrências mentais e emocionais podem ser enganadoras.

Segundo Goldberg (1986, p. 68) o estresse pode ser percebido dependendo da frequência que alguns ou a maioria dos sintomas relacionados abaixo, adaptado pela autora de autor, se manifestam:

**Tabela 1** Sinais de estresse fisiológico

- Dores de Cabeça por tensão	- Ingestão de álcool ou automedicação.	- Diarréia
- Insônia no início da noite	- Infecção ligeira	- Dor nos músculos do pescoço e ombros
- Fadiga	- Indigestão gástrica	- Acesso de asma
- Comer em excesso	- Oxidação excessiva do sangue	- Colite
- Prisão de ventre	-Preocupação excessiva	- Período de depressão
- Dor na parte inferior das costas	- Dermatite	- Artrite
- Problemas alérgicos	- Distúrbios menstruais	- Resfriado ou gripe
- Nervosismo	- Náusea ou vômitos	- Pequenos acidentes
- Pesadelos	- Irritabilidade	- Urticária péptica
- Pressão arterial alta	- Enxaqueca	- Palpitações cardíacas
- Urticária	- Perda de Apetite	- Dificuldades sexuais
		- Sentimentos de raiva

**Fonte:** tabela adaptada pela autora de autor, retirada do livro: A Saúde dos Executivos, p. 68.

Quando o corpo começa a apresentar estes sintomas de forma constante ou quase constante, é sinal de que precisa começar a prestar atenção nas situações causadoras de estresse e começar a tomar atitudes de prevenção, aprendendo a administrá-los ou eliminá-los.

Goldberg (1986, p. 71 e 72), cita como pistas psicológicas as mudanças abaixo:

- “Trabalhar até tarde, ou mais obsessivamente do que o costume, ou mais arduamente do que afigura apropriado à situação”. Dormir com frequência no escritório é um sinal importante.
- Dificuldade em tomar decisões, grandes e pequenas, que a pessoa normalmente tomaria com facilidade. Escolher o mais seguro, não o melhor.

Excessivos devaneios ou fantasias: sempre desejando estar em outro lugar.

- Deslizes sexuais ou românticos.
- Súbito aumento da bebida ou do fumo.
- Uso de antidepressivos, tranqüilizantes ou drogas modificadoras do estado mental.
- Maneira de falar ou escrever vaga e desconexa.
- Excesso de preocupação, sobretudo com fatos relativamente banais (ou extrema displicência e desligamento diante de problemas reais).
- Constante repetição do mesmo assunto em reuniões, especialmente se o tema não for muito importante.
- Raiva, hostilidade ou explosões inadequadas.
- Desconfiança exagerada ou irracional dos colegas.
- Martelar constantemente em deficiências ou enganos pessoais.
- Referência constante a morte ou suicídio.
- Hipocondria.
- Insônia (seja dificuldade de conciliar o sono, seja despertar repetidamente).
- Esquecer compromissos (encontros ou prazos).
- Confundir ou esquecer datas, lugares, épocas ou outras minúcias.
- Súbita propensão a enganar-se.
- Sentir-se imprestável, inadequado, rejeitado, inseguro (essas coisas são difíceis de identificar muitas vezes, porém talvez fiquem evidentes nas entrelinhas).
- Períodos prolongados de melancolia ou casmurrice.
- Dificuldade para lidar com outras pessoas.

**- Súbitas inversões no comportamento usual:**

- um trabalhador eficiente virar descuidado
- um trabalhador displicente ficar obsessivamente compulsivo
- pessoa normalmente frugal virar mão-aberta
- excesso de avareza em uma pessoa normalmente generosa
- um sujeito normalmente amistoso ficar convencido
- pessoa normalmente tímida ficar de repente muito desembaraçada
- um “trabalhador de equipe” preferir trabalhar só
- súbita necessidade de um “tipo independente” andar com os outros
- desonestidade, tapeações ou violações da ética por uma pessoa normalmente íntegra.
- “fugir a responsabilidades normalmente aceitas de bom grado”

### **2.6.1 Ansiedade e Depressão**

A ansiedade e a depressão são fatores a serem tratados.

A ansiedade, segundo Goldberg (1936, p. 74) “é um estado de tensão ligado à apreensão, preocupação, culpa, insegurança, e a necessidade constante de ser

tranqüilizado”. Caracteriza-se por sintomas psicossomáticos como: transpiração abundante, dificuldades para respirar, problemas gástricos, coração acelerado, freqüente necessidade de urinar, pressão alta, tensões musculares, diarreia e até mesmo insônia e pesadelos.

A depressão, segundo Goldberg (1986, p. 75), “é uma tristeza que perdeu seu relacionamento com a progressão lógica dos fatos”. Pode ser branda ou grave e se manifesta através de perturbações bioquímicas ou predisposição genética, podendo conduzir a vítima ao suicídio.

Nosso corpo é como uma máquina, antes de quebrar, emite sinais e sintomas que devem ser observados para tomar ações preventivas ou corretivas para que o problema não se agrave e a máquina pare de funcionar.

O estresse pode causar um colapso mental ou doenças graves, podendo acarretar até mesmo a morte.

## **2.7 DEFINIÇÃO DE LÍDER**

Segundo Figueiredo (2006, p. 2 e 3), “liderar é uma maneira de agir, uma maneira de ser, não é algo somente de fora, somente para os outros, para pessoas de prestígio. É uma parte natural da vida. Liderar é desenvolver a visão do que é possível e ser capaz não só de inspirar os outros a ajudá-lo a realizar essas possibilidades, mas também, de realizar seus próprios sonhos e atingir seus próprios ideais como líder”.

“Ser líder significa desenvolver, completamente, habilidades, competências e talentos internos; ao contrário de muitos autores, os quais alegam que para ser um líder nos atuais moldes da sociedade é preciso ser simplesmente competente e carismático”.

Liderar não é uma tarefa muito fácil. Alguns já nascem com esse dom, outros aprendem com o tempo como liderar uma equipe e conseguir bons resultados. A tarefa de conseguir os resultados esperados de uma equipe não é fácil, porque requer uma série de habilidades e competências por parte do líder para levá-lo ao alcance de metas e objetivos impostos, tanto pelo próprio líder como pela organização. Para Figueiredo (2006, p. 3),

“Liderar bem, com responsabilidade, buscando a qualidade nos resultados, com ética, com determinação, almejando a realização para si e a satisfação e o bem-estar de “quase” todos (empresa, funcionários parceiros, fornecedores etc.), eis aí uma tarefa para pouquíssimos.”

O verdadeiro líder inspira, desenvolve pessoas e equipes, sabe falar, orientar, analisar, se comunicar, expor suas idéias de maneira a influenciar seus liderados ao alcance de metas e objetivos com responsabilidade e com qualidade nos resultados. Segundo Hunter, (2004, p. 25), “a liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente, visando a atingir os objetivos identificados como um bem comum”.

Liderar não significa fazer uso do poder que o título oferece, mas sim ter autoridade sobre as pessoas para trabalhar em busca de objetivos comuns. “Quando a base da liderança é a autoridade, “quase todas” as pessoas se sentem motivadas a atingir as metas estabelecidas, percebem-se como parte do processo, sabem que o processo da corporação será, também, o sucesso da equipe da qual fazem parte.” (FIGUEIREDO, 2006, p. 3)

Liderar exige alguns pressupostos, habilidades e competência que serão estudados nos tópicos a seguir.

## **2.8 PAPEL DO LÍDER**

Para Sugo et. al. (2006, p. 128), “o papel do líder é criar oportunidades para as pessoas e encorajá-las a aplicar seus talentos para aproveitar tais oportunidades, como também proporcionar acesso a um exuberante portfólio de projetos, desafiando as pessoas a expressarem a curiosidade e a sonharem com lugares que jamais haviam visto. E, quando a viagem dá frutos, os líderes aplaudem, promovem “sessões de fotos” e fazem soar as trombetas para comemorar as explorações de seus “liderados”. “Verdadeiros líderes não criam liderados, formam outros líderes – energizados e autônomos”

Segundo Sugo et. al. (2006), o verdadeiro líder é aquele que busca desenvolver habilidades e competências suficientes para persuadir e inspirar pessoas, encorajá-las a ir além, desenvolver pessoas e líderes, através do cultivo de relacionamentos produtivos e de qualidade, levando sua equipe a conquistar com eficácia, metas e objetivos ousados. Desenvolve talentos, se auto desenvolve, possui habilidades de comunicação, sabe motivar pessoas, possui bom relacionamento interpessoal, é criativo, confiável, entre outras habilidades e competências que serão conhecidas a seguir.

## **2.9 PERFIL DE UM LÍDER COMPETENTE**

Segue abaixo, uma relação, com lições citadas por Hunter, (2006, p. 124), adaptadas pela autora de autor, identificado como o perfil de um verdadeiro líder:

- O verdadeiro líder, não esquece que liderar é servir;
- É exigente com as pessoas que contrata;
- Comemora a “aceitação” de um novo contratado em sua equipe e o orienta de maneira apropriada;
- Define o propósito e o significado do trabalho que está fazendo e não deixa de apregoá-los sempre que puder;
- Encontra meios para fazer com que o trabalho das pessoas seja mais desafiador, interessante e satisfatório;
- Remunera as pessoas de uma forma justa;
- Respeita todas as pessoas;
- Identifica, desenvolve e investe em seus líderes;
- Exige excelência e responsabilidade, especialmente de seus líderes;
- Insiste na melhoria pessoal contínua;
- Reconhece e recompensa as realizações espontaneamente;
- Promove a comunidade;
- Procura as melhores práticas para implementá-las;
- Leva a tomada de decisão até o nível hierárquico mais baixo;
- Treina bem sua equipe e ajuda-a a desenvolver novas habilidades;
- Confia em seu pessoal para fazer a coisa certa;
- É honesto e exige honestidade total nas boas e nas más notícias;
- Respeita o equilíbrio entre trabalho e vida particular;
- Faz as pequenas coisas que transformam uma casa num lar.

## **2.10 HABILIDADES DO LÍDER COMPETENTE**

Conheceremos abaixo, algumas das habilidades que um líder competente precisa ter para liderar pessoas e obter sucesso em seu dia-a-dia.

### **2.10.1 Poder de Persuasão**

O verdadeiro líder tem o poder de persuadir, ou seja, de influenciar as pessoas a fazerem aquilo que ele pede para obter os resultados almejados, de forma positiva e

significativa. Para Figueiredo et. al. (2006, p. 77), “persuadir é convencer, e convencer significa “vencer junto””.

Figueiredo et. al. (2006, p. 5,) cita seis regras que contribuem na forma de persuadir:

- I. As pessoas se convencem pelas razões delas e não pelas nossas. Em vez de tentar ter razão é muito melhor tentar antes, entender quais são as razões e motivações dos outros. Mas não exponha demais suas razões.
- II. Improviso não é bom caminho para a persuasão. Vivemos tempos de profissionalismo. Portanto, pensar, planejar, preparar bem as coisas são palavras de ordem.
- III. Arrogância, auto-suficiência, ser o “rei-da-cocada-preta” sempre atrapalham a persuasão. Jeito simples, discreto, mas espontâneo, objetivo e direto — eis a melhor receita. Mas isso não quer dizer que você deve anular sua personalidade.
- IV. Deixe os outros participarem no fechamento de suas idéias e projetos. Gente que faz tudo completamente do seu jeito apanha. Incorpore idéias, sugestões e faça com que todos sejam um pouco pais da criança. Mas, lembre-se, foi você quem a gerou.
- V. Tenha coisas boas a oferecer. Persuadir os outros a aceitar projetos e idéias fajutas é possível, mas não é bom para a carreira, pois, mais cedo ou mais tarde, lá vem o efeito bumerangue, isto é, a enrolação volta-se contra o próprio autor.
- VI. Peça ajuda. Isso demonstra humildade, capacidade de trabalho em equipe, consciência etc. Tentar fazer tudo sozinho não é uma boa idéia. Mas não perca o leme do seu navio.

O poder de persuasão não está ligado ao uso do poder e sim ao uso da autoridade, onde se convence a pessoa a fazerem as coisas por livre e espontânea vontade e não por coação.

### **2.10.2 Comunicação**

Um bom líder deve ser bom comunicador. A comunicação é um dos atributos super importantes para a carreira do líder, porque através dela se consegue motivar seus liderados à ação.

Mas, o que é ser um bom comunicador?

Segundo o consultor e especialista em comunicação Reinaldo Passadori, em uma entrevista concedida ao RH.com.br, em 05/11/2007, “ser um bom comunicador é fazer uso de pausas, para que as pessoas possam compreender de forma lenta e gradativa aquilo que está sendo dito, é ter boa pronúncia, é falar com alteração de volume, com tonalidade e musicalidade”.

O consultor Reinaldo Passadori, diz também que, o bom comunicador faz bom uso de sua voz, seu corpo, sabe argumentar, é educado e firme ao transmitir as informações de tal forma que seus liderados sentem-se valorizados e respeitados. Afirma que a prática do feedback é fundamental para aprimorar e gerar possibilidade de desenvolvimento das pessoas.

### **2.10.3 Flexibilidade**

O líder deve ser uma pessoa aberta a mudanças para ter facilidade de se adaptar a elas e levar aos outros a necessidade dessa adaptação sem causar conflitos e desmotivação. Segundo Chiavenato (2000, p. 140),

“O líder é aquele que é capaz de se ajustar a um grupo de pessoas sob condições variadas”. Acrescenta que “o líder tanto manda cumprir ordens, como consulta subordinados antes de tomar uma decisão, como também sugere a algum subordinado realizar determinadas tarefas”.

Para ser um líder flexível, precisa conhecer a si mesmo, ao grupo que está lidando, ter visão de mundo e do meio em que vive. Quando se tem uma visão aguçada sobre projetos e perspectivas do mundo e do meio em que se vive, consegue mudar o ângulo das coisas que se vê e as transforma em experiências positivas e inovadoras.

A doutoranda Nascimento (2005), em sua pesquisa científica sobre Formação de Líderes Empresarias, diz que “um líder flexível, inovador faz coisas que outras pessoas não fizeram ou fazem. Devido sua experiência passada, ele vive no presente, com um olho no futuro para aprender a administrar mudanças, criando ou recriando sua cultura, adaptando-se e ajustando-se às mudanças externas”.

O líder flexível tem a capacidade de criar alternativas para fazer as coisas, consegue transmitir o que se quer, acredita nelas e depois de colocá-las em prática tem a capacidade de corrigir os erros e eliminar os excessos.

#### **2.10.4 Confiança e Credibilidade**

As ações e atitudes do líder devem inspirar confiança e trabalhar para aumentar esse nível de confiança. Seu relacionamento com a equipe deve ser aberto e transparente, procurando explicar a importância de executar determinadas tarefas, quais são os problemas existentes, pontos fracos e fortes do grupo e demonstrar a equipe que pode contar com a sua experiência para executar tarefas e solucionar problemas. Quando o líder demonstra confiança em suas atitudes, conseqüentemente obterá credibilidade de seus liderados e da organização em si. Para Gardner (1990, p. 49), “a necessidade de confiança é não apenas eticamente desejável, mas também, em geral, uma necessidade prática”.

#### **2.10.5 Criativo e Inovador**

Segundo Sugo et. al. (2006, p. 214), com base na afirmação de Abraham Maslow (1970, p.261) – que “criatividade é uma característica de espécie humana e que o homem criativo não é o homem comum ao qual se acrescentou algo, mas, sim, o homem comum do qual nada se tirou” –, “complementando dizendo que a criatividade, como “competência inerente à condição humana, emerge ao apresentar um produto novo (idéia, objeto ou serviço) aceito como representativo de um grupo de pessoas, em diferentes espaços (artístico, científico, esportivo, entre outros), num determinado tempo”.

Entendemos que a criatividade faz parte do ser humano e que é um atributo natural. Dentro das organizações, a criatividade tende a fazer parte do dia-a-dia do líder e seus liderados, na criação de novos processos, procedimentos, novas formas de realização do trabalho, enfim. Segundo Sugo et. al. (2006), os fatores cultura organizacional e clima psicológico das organizações devem ser trabalhados pela organização porque pode bloquear a criatividade, a troca de idéias e inovações.

#### **2.10.6 Motivador**

O líder precisa se preocupar com as necessidades de seus liderados, procurar conhecê-las e entendê-las, com o objetivo de evitar que por causa de um membro da equipe ou mais, os demais componentes não sejam afetados.

É muito comum em uma equipe, existir motivações divergentes. Neste caso, o líder deve colocar em prática seu poder de persuasão, “conhecer quais motivações têm

maiores probabilidades de atender ao bem comum e convencer a todos que aquela escolha será interessante para todos” (MUNHOZ, 2006).

Munhoz (2006, p. 118), “define o líder motivador como a pessoa certa, no momento certo, que, ao desempenhar o seu papel em um grupo, atende ao que os outros esperam e precisam”. “Mantendo como meta agregar as pessoas, ele procura convencê-las de compartilharem das melhores idéias e ações que emergem no grupo, acreditando no significado de que “convencer” quer dizer “vencer juntos””.

O líder motivador está sempre atento às necessidades e objetivos tanto grupais quanto pessoais, pois a motivação é influenciada por circunstâncias ambientais onde o líder não tem controle total, porém, se compreender as necessidades de seus liderados, consegue convencê-los de que as necessidades grupais e pessoais podem ser atendidas, através da divisão de uma ação adequada, onde a pressão já não é mais necessária. Segundo Gardner (1990, p. 200),

“As funções do líder com respeito à motivação são muitas e variadas”. “Um líder precisa reconhecer as necessidades dos seguidores ou constituintes, ajudá-los a ver como essas podem ser atendidas e dar-lhes a confiança de que são capazes de conseguir esse resultado através de seus próprios esforços. Às vezes, o líder ajuda a remover restrições ou inibições que vinham impedindo o pleno funcionamento da motivação”.

Entre o líder e a equipe não pode haver valores e objetivos incomuns, pois essas divergências tornam impossíveis ao líder promover ações em grupo e conseqüentemente à obtenção de resultados positivos. Líderes motivadores, “criam um clima em que existe orgulho em dar contribuições significativas a objetivos comuns” (GARDNER 1990, p. 30).

### **2.10.7 Ético**

Ética é um dos alicerces da verdadeira liderança. Segundo o dicionário Globo, a definição dada por Fernandes (1996) ética é,

“Parte da filosofia que trata dos costumes ou dos deveres do homem para com seus semelhantes e para consigo; o conjunto de nossas faculdades morais; que é conforme aos bons costumes”.

Segundo Sugo et. al. (2006, p. 189), “ética é a parte da filosofia que estuda os princípios que motivam e orientam o

comportamento humano. Como consequência, a ética também busca a compreensão da cultura, das normas e dos valores presentes em todas as sociedades. Em resumo, a ética estuda a moral”.

Ética está relacionada aos deveres e costumes que são considerados corretos. Está ligada a códigos e regulamentos que permeiam estes valores.

O líder ético é aquele que zela pela moral, integridade e a responsabilidade social. É aquele que age e responde por seus atos com responsabilidade, que não procura tirar vantagem em suas ações, agindo em busca do bem comum para si, para a organização e para com os seus liderados.

## **2.11 O QUE É UMA EQUIPE?**

Primeiramente, vamos entender a diferença entre grupos e equipes.

Segundo Sugo et al. (2006), diferença entre um grupo e uma equipe, está em sua essência, no relacionamento e no compartilhamento dos sonhos.

Sugo et al. (2006, p. 48), traz uma definição referente a grupos e equipes, tiradas do dicionário de Caldas Aulete (2004, p. 412), definindo grupo como: “Conjunto de pessoas ou objetos perto uns dos outros, formando um todo” e equipe como: “Grupo de pessoas que realiza uma tarefa comum... grupo que forma um time” (p. 322)”.

A diferença está em sua essência porque um grupo pode ser uma equipe, mas uma equipe não pode ser um grupo porque composta por pessoas e jamais composta por objetos, já o grupo, pode ser formado por pessoas ou objetos, porém sua essência é a proximidade, enquanto a essência de uma equipe é a “pessoa, com toda a riqueza que ela encerra, pois cada uma é um mundo diferente de idéias, sentimentos, vontades, temperamentos, histórias, capacidade de relacionamento e potencial de realizações” (SUGO et. al., 2006).

Quanto ao relacionamento, o grupo indica o todo, a busca por méritos, reconhecimento, sucesso, entre outros, são individuais. São pessoas ou objetos próximos afim de atingir objetivos incomuns, onde uns podem ter sucesso e outros não. A equipe forma um time de pessoas que se relacionam com objetivos comuns, trabalham juntas para atingir o mesmo alvo, onde todos podem fracassar ou obter sucesso. Numa equipe existe parceria. Segundo Sugo et. al., (2006, p. 48),

“Numa parceria, as idéias podem ser diferentes porque as pessoas são diferentes, mas a missão é comum a todos os parceiros. É aqui que entra o amor como ingrediente

indispensável. Ninguém luta por um destino comum à equipe se não for por amor a uma missão especial e por um sentimento de amor e dedicação à equipe. É esse senso de unidade e comprometimento com a missão da equipe que torna líderes e liderados um só time, que veste e “ama a camisa”, a ponto de se sacrificar pela vitória da equipe”.

Uma outra diferença segundo Sugo et. al. (2006), é o sonho compartilhado. Em equipe todos buscam a realização do mesmo sonho, já em grupo “cada componente pode ter seu sonho pessoal e não estar necessariamente ligado ao sonho dos outros”.

Sugo (2006), deixa bem claro que a diferença de um grupo para uma equipe são exatamente as diferenças que existem em sua formação, relacionamentos e sonhos. Podemos identificar uma equipe quando os componentes desempenham suas atividades pensando no sucesso e bem estar de todos, tendo como foco atingir os objetivos da organização. O grupo de pessoas ou objetos trabalha por si, tendo como foco alcançar objetivos próprios.

## **2.12 ESTÁGIOS E TIPOS DE EQUIPES**

Existem estágios de desenvolvimento de equipes, cada qual com suas características. Segundo Sugo et. al. (2006), o psicólogo Bruce Tuckman (1995, p. 355 a 359), estudou profundamente a dinâmica do desenvolvimento das equipes, e após analisar a literatura sobre o tema, propôs um modelo de desenvolvimento de equipes, baseado tanto no comportamento de equipes empresarias como de grupos de terapia psicológica, partindo do ponto de vista do relacionamento e funcional, propondo uma seqüência de estágios que ocorre em diferentes tipos de equipe, conforme discutido abaixo.

### **2.12.1 Estágio do teste e da dependência**

Este é um estágio de descobertas e dependência do grupo ou equipe. Segundo SUGO et. al., (2006, p. 51) “do ponto de vista funcional, os membros tentam identificar as tarefas em termos da relevância para a experiência do grupo, buscando perceber que tarefas são realmente necessárias”. Tanto no nível interpessoal como no funcional, neste estágio os membros são totalmente dependentes uns dos outros para obterem informações e principalmente das orientações do líder, para agir em diferentes situações.

### **2.12.2 Estágio do conflito Intergrupalo**

Da mesma forma que em um grupo ocorre diferenças entre metas e objetivos de seus componentes, em equipes também pode ocorrer. Segundo Sugo et. al. (2006, p. 52),

“Do ponto de vista do relacionamento, essa fase é caracterizada pela falta de unidade e surgimento de alguns conflitos interpessoais que podem causar desconforto na equipe”. “No aspecto funcional, a tendência é ocorrer uma resposta emocional como forma de resistir às exigências da tarefa. Essa reação emocional geralmente é causada pela discrepância entre a preferência e inclinação natural de cada pessoa e as exigências da tarefa”.

Neste estágio, o líder deve agir com serenidade para desarmar a equipe e alcançar o equilíbrio, tentando convencer a equipe trabalhar como um time, em harmonia e em busca de um bem comum.

### **2.12.3 Estágio de Coesão grupal – Aceitação**

É um estágio onde os membros da equipe possuem certa maturidade. Os membros se aceitam e se respeitam, possibilitando a troca de experiências, discutindo abertamente estratégias e ações que proporcionam melhores resultados.

Para Sugo (2006), nesta fase, os conflitos tendem a ser evitados. “Do ponto de vista funcional, há um intercâmbio de diferentes interpretações e opiniões sobre os projetos e desafios da equipe”.

### **2.12.4 Estágio do Desempenho por meio do relacionamento**

Neste estágio, o relacionamento interpessoal é visto como ferramenta principal para o desempenho das tarefas. É um estágio, onde existe além de maturidade, estabilidade entre os relacionamentos, apresentando assim uma equipe unida e bem estruturada, permitindo a cada membro desempenhar seu papel de forma plena e completa. Segundo Sugo et. al. (2006, p. 53),

“No aspecto funcional, é nesse estágio que as soluções emergem. Ou seja, a equipe está completamente estruturada, os vínculos estabelecidos, o relacionamento não é mais problema, os papéis individuais se tornam flexíveis e práticos. Agora todos os esforços e energia são canalizados diretamente para a tarefa. A estrutura e os relacionamentos se tornam uma base sólida a sustentar o alto desempenho das tarefas”.

É um estágio de grande desenvolvimento e crescimento para a equipe e o líder, onde se obtém grandes resultados, tendo como base o relacionamento interpessoal entre líderes e liderados.

### **2.13 HABILIDADES E COMPETÊNCIAS PARA O TRABALHO EM EQUIPE**

As habilidades e competências exigidas para um bom desempenho do trabalho em equipe ao líder são diferentes das habilidades e competências necessárias ao trabalho individual. Segundo Sugo et. al. (2006, p. 53), George Garen e associados (DUBRIN, 1995, p. 203-205), pesquisou inúmeras equipes diferentes e também concluiu que todo o modelo de funcionamento das equipes está baseado na “qualidade do relacionamento entre o líder e seus liderados, reforçando a teoria de que essa qualidade determina a qualidade da equipe”.

Conheceremos a seguir algumas habilidades e competências pertinentes ao líder, tendo como base o relacionamento.

#### **2.13.1 Relacionamento do Líder com a Equipe**

Segundo Sugo et. al. (2006, p. 53), “inúmeros fatores influenciam no relacionamento entre duas ou mais pessoas. Entre esses, pode se mencionar semelhanças e diferenças individuais, temperamento, a “química” que ocorre entre duas pessoas, interesses particulares, habilidades e competências pessoais e assim por diante.”

Pelo fato das equipes serem formadas por pessoas, semelhanças e diferenças entre os membros sempre existem. Estes são fatores que influenciam no relacionamento dos membros entre si e no relacionamento do líder para com o grupo e com cada membro, fazendo com que o líder tenha melhor relacionamento com uns do que com outros.

Segundo Sugo (2006), “Garen em sua pesquisa, concluiu que isso é fato em toda equipe”, cabendo ao líder administrar esta situação para não se tornar um obstáculo sério na equipe. Concluiu também que “todo líder desenvolve um relacionamento pessoal e único com cada membro”; a diferença está na qualidade dos relacionamentos “com os diferentes membros da equipe” onde surgem diferentes níveis de qualidade e que essa diferença é significativa na maioria das equipes, levando ao líder ter um relacionamento mais forte com alguns membros e um

relacionamento mais fraco e pobre com outros, onde o líder utiliza até mesmo diferentes estilos de liderança ao lidar com os mais variados tipos de pessoas.

Segundo Garen, devido a essas diferenças, podem surgir dois subgrupos internos em uma equipe: o modelo intragrupo e extragrupo. Conheceremos a seguir, de forma resumida e adaptada pela autora de autor, as características destes grupos, segundo Sugo 2006, p. 54 e 55:

**Tabela 2** Características dos Subgrupos: Intragrupo e Extragrupo

<b>Características do Intragrupo</b>	<b>Características do Extragrupo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os componentes possuem maior intimidade com o líder;</li> <li>- Recebem maior atenção e responsabilidades e consequentemente acesso a informações confidenciais;</li> <li>- Atingem um nível mais elevado de desempenho e satisfação e permanecem mais tempo na empresa;</li> <li>- Recebem o “papel de pessoa” de confiança;</li> <li>- Possuem maiores chances de serem promovidos e indicados a posições de chefia e liderança.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relacionamento mais formal com o líder;</li> <li>- Desenvolvem pouca intimidade com o líder, não participam de decisões importantes e não tem acesso às informações privilegiadas;</li> <li>- Recebem menos atenção por parte do líder, menos inspiração e satisfação pessoal e profissional;</li> <li>- Não são vistos como integrantes da equipe, nem dos projetos e sonhos da empresa ou da liderança;</li> <li>- Encontram-se em um nível de inferioridade, tendo menos chances de crescerem dentro da organização.</li> </ul>

**Fonte:** tabela adaptada pela autora de autor, retirada do livro Liderança 2006, p. 54 e 55.

### **2.13.2 Competências da Inteligência Emocional**

Segundo Sugo et. al. (2006, p. 59), Goleman (2002), diz que a inteligência emocional possui quatro áreas e se dividem em dois grandes grupos, sendo elas as competências pessoais e as sociais. Afirma também que grandes líderes possuem pelo menos uma dessas competências em maior destaque.

“As competências pessoais, englobam a autoconsciência e a autogestão, referindo-se à maneira como o líder lida consigo mesmo; as competências sociais, por outro lado, incluem a consciência social e os relacionamentos, referindo-se à

maneira como o líder lida com as outras pessoas.” (SUGO et. al. 2006, p. 59)

Veremos abaixo, de forma resumida, as competências da inteligência emocional, segundo pesquisa realizada por Goleman (2002), mencionada pelo autor Sugo et. al. (2006, p. 59 a 61):

#### **Autoconsciência**

- **Autoconsciência emocional** – Capacidade de reconhecer como os próprios sentimentos afetam o desempenho no trabalho. Facilidade de enxergar o contexto geral numa situação complexa.
- **Auto-avaliação** – Capacidade de conhecer as próprias limitações, bem como os pontos fortes, exibindo um senso de humor acerca de si próprio. Disposição de aceitar críticas e abertura para aprender sobre áreas em que precisa melhorar.
- **Autoconfiança** – Conhecimento e confiança nas próprias habilidades. Líderes autoconfiantes demonstram segurança para aceitar desafios e tarefas difíceis, bem como assumir posição no seu grupo.

#### **Autogestão**

- **Autocontrole** – Capacidade de administrar os próprios impulsos e emoções negativas, e canalizá-los de maneira útil. Líderes com autocontrole conseguem se manter calmos e com mente clara mesmo em situações de crise ou estresse.
- **Transparência** – Atitude autêntica de se abrir a outras pessoas acerca das próprias crenças, sentimentos e ações, assumindo os próprios valores. Esses líderes admitem abertamente os seus erros e sabem abordar outras pessoas em caso de comportamento antiético ou impróprio.
- **Adaptabilidade** – Capacidade de lidar com múltiplos problemas sem perder o foco ou a energia, sentindo-se bem em meio às ambigüidades da vida organizacional, com flexibilidade para se adaptar a novos desafios.
- **Consecução** – Capacidade de sempre buscar um melhor desempenho tanto para si como para os liderados. Esses líderes tendem a ser pragmáticos ao estabelecerem metas possíveis e desafiantes, calculando bem os riscos para alcançar essas metas.
- **Iniciativa** – Percepção aguçada para ver as oportunidades ou criá-las, em vez de apenas esperar por elas. Esses líderes não hesitam em quebrar as regras ou contorná-las, quando necessário, para criar melhores possibilidades para o futuro.
- **Otimismo** – Habilidade de enxergar oportunidades em meio às ameaças e aos reveses e problemas. Esses líderes vêem os outros positivamente e esperam sempre o melhor de cada pessoa.

### Consciência Social

- **Empatia** – Sensibilidade para se sintonizar com os variados sinais emocionais, percebendo emoções não expressas em pessoas ou grupos. Esses líderes ouvem com atenção as perspectivas dos outros e são hábeis para lidar com pessoas de diferentes níveis e culturas.
- **Consciência organizacional** – Compreensão das forças políticas em atuação na organização e habilidade para detectar influências sociais importantes, bem como manter contatos-chave e relacionamento com o poder.
- **Serviço** – Preocupação com a satisfação do cliente e interesse em atender a suas necessidades reais. Esses líderes costumam promover um clima emocional positivo que leva a um bom relacionamento com os clientes. Tendem a se colocar à disposição dos clientes quando necessário.

### Relacionamento

- **Inspiração** – Capacidade de mover pessoas e contagiá-las com seu senso de visão e de missão. Geralmente esses líderes dão o exemplo naquilo que solicitam e inspiram outros a segui-lo.
- **Influência** – Capacidade de se comunicar, persuadir e envolver pessoas ou grupos, atraindo-os a seguir uma determinada direção ou compromisso.
- **Desenvolvimento de outras pessoas** – Interesse genuíno de cultivar as habilidades de outras pessoas, compreendendo seus pontos fortes e fracos e desenvolvendo seu potencial.
- **Catalisador de mudança** – Capacidade de reconhecer a necessidade de mudança, desafiar o *status quo* e promover uma nova ordem. Mesmo diante de oposição, líderes com essa habilidade são capazes de encontrar maneiras práticas de superar as barreiras e implantar mudanças.
- **Solução de conflitos** – Habilidade de harmonizar pontos de vista opostos, entender as diferentes perspectivas e encontrar um consenso entre as partes. Essa habilidade permite separar os sentimentos envolvidos e analisar os diferentes ângulos do problema, canalizando a energia em direção a um ideal comum.
- **Trabalho em equipe e colaboração** – Capacidade de gerar uma atmosfera de amizade, companheirismo e cooperação, em que o próprio líder atua como modelo de uma atitude amistosa, respeitosa e colaborativa, desenvolvendo bons relacionamentos como base para o desempenho das tarefas.

## 2.14 BENEFÍCIOS DO TRABALHO EM EQUIPE

O trabalho em equipe possui muitos pontos positivos, mas iremos conhecer neste tópico, quais são as vantagens e as desvantagens que ele oferece, através da tabela abaixo, adaptada pela autora de autor, segundo Sugo et. al., (2006, p. 61-62):

**Tabela 3** Desvantagens e Vantagens do Trabalho em equipe.

Desvantagens do Trabalho em Equipe	Vantagens do Trabalho em equipe
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pressão para se conformar ao padrão do grupo.</li> <li>2. Omissão e passividade de alguns.</li> <li>3. Marginalização dos que são diferentes do grupo (positiva ou negativamente).</li> <li>4. Xenofobia: medo dos outros grupos pro vê-los como adversários.</li> <li>5. Aumento de conflitos interpessoais no trabalho</li> <li>6. Excesso de consenso, em detrimento do pensamento individual.</li> <li>7. Autopromoção e deliberação em causa própria (exemplo: políticos que votam o próprio salário).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contribuição múltipla para aumentar os resultados (uma pessoa só não construiria um automóvel).</li> <li>2. Maior número de possibilidades e estratégias.</li> <li>3. Menor probabilidade de erro.</li> <li>4. Necessidades sociais e emocionais atendidas.</li> <li>5. Maior senso de segurança, auto-estima e realização pessoal.</li> <li>6. Maior satisfação no trabalho em decorrência da realização pessoal.</li> <li>7. Responsabilidade partilhada nas decisões fáceis e difíceis.</li> </ol> <p>Recompensa partilhada.</p>

**Fonte:** tabela adaptada pela autora de autor, retirada do livro Liderança, 2006, p. 61 e 62.

Analisando a tabela acima, deparamos com alguns pontos, já discutidos em tópicos anteriores, de situações que podem ocorrer em ou entre equipes. Para que o trabalho em equipe seja uma vantagem ou desvantagem para o líder e seus liderados, vai depender do relacionamento mantido com seus membros e a influência exercida sobre os mesmos para contornar situações desvantajosas. Além do mais, as situações de desvantagens ocorrem mais em equipes recém formadas, ou seja, que se encontram no estágio de dependência, estudado no tópico de estágios e tipos de equipes onde os membros dependem totalmente do líder em suas ações e não há um relacionamento estruturado e estável entre os membros. Quando a equipe se encontra no estágio de desempenho por meio do

relacionamento, as vantagens do trabalho em equipe são mais garantidas. Segundo Sugo et. al. (2006, p. 62), a maioria dos pesquisadores afirma que,

“Essas desvantagens não passam de desafios a ser enfrentado na estruturação das equipes e que, uma vez superados, possibilitarão a maximização dos resultados e do desempenho profissional”.

## **2.15 ATITUDES DO LÍDER PARA O DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO EM EQUIPE**

Segundo Sugo et. al. (2006) diferentes autores sugerem inúmeras atitudes para o crescimento do líder, e cita a proposta de DuBrin (1995), de que o líder deve atuar como *coach* da equipe, ou seja, como companheiro e acessor da equipe.

O *Coaching*, não se preocupa apenas em controlar a produtividade, fiscalizar seus membros, cobrar resultados, entre outros, mas se preocupa com seus membros, desenvolve um relacionamento interpessoal amistoso, baseado em confiança e amizade, ou seja, um relacionamento de qualidade, partilha de sucessos e insucessos, se preocupa com o crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional de seus liderados.

O verdadeiro *Coaching* proporciona:

- *Feedback* específico, ou seja, discute com seus membros os pontos fracos e fortes da equipe, o que precisa ser melhorado para maior desempenho;
- Ouve os liderados com atenção: possui empatia, sabe ouvir os sentimentos de seus liderados e aceita opiniões contrárias;
- Proporciona apoio emocional: quando um membro da equipe precisa melhorar seu desempenho, o líder oferece sugestões e motivação positiva ao invés de interrogá-lo;
- Corresponde aos sentimentos e emoções do liderado: atua como conselheiro profissional, dando atenção e correspondendo aos sentimentos da equipe, retorno imediato aos sentimentos demonstrados com simpatia mesmo sem concordar;
- Corresponde ao conteúdo e significado das mensagens: está ligado ao comportamento intelectual e cognitivo dos liderados. O líder demonstra compreensão mediante as reclamações de algo que está incomodando os liderados;

- Proporciona Conselhos e orientação construtiva: dar conselhos moderados mediante alguma necessidade ou quando o liderado procurar orientação para solucionar o problema;
- Proporcione exemplos do desempenho e comportamento desejados: oferecer exemplos vivos, diante da equipe para que saiba exatamente como deseja que eles se comportem diante de determinados problemas, para elevar o desempenho da equipe;
- Busque um compromisso com a mudança: a equipe deve estar sempre mudando para melhor, seja na busca de novas estratégias ou melhoria do desempenho da equipe.

Segundo Sugo et. al. (2006, p. 66), ser “*coaching* nada mais é do que amar a equipe e ser amigo dela, de tal maneira que o líder transmita à equipe toda a sua experiência e orientação profissional por meio de um relacionamento amigo e de confiança mútua”. “Liderança de equipes, nada mais é do que uma relação de amizade, uma paixão pelo crescimento da equipe e o desenvolvimento mútuo, ou, em outras palavras, um caso de amor!”

### 3 QUANDO O ESTRESSE PODE SE TORNAR NEGATIVO

Este capítulo expõe situações causadoras de estresse que podem se tornar problemáticas no dia-a-dia dependendo da interpretação dada a elas, causas e conseqüências se não receberem a atenção devida para tratá-las e administrá-las corriqueiramente. O conhecimento das situações expostas é de suma importância para que o líder tenha condições de não ser a fonte causadora de algumas delas e para saber lidar com cada uma primeiramente com a sua própria vida profissional e em seu dia-a-dia com os que estão a sua volta.

#### 3.1 Situações Geradoras de Estresse

Arroba e James (1988) tratam os problemas ou situações geradoras de estresse como “mamutes” e assim como outros autores, afirma que “a maneira como você reage ao que está acontecendo em sua volta depende de sua percepção”. “Você cria a pressão para si mesmo através da maneira como percebe os fatos”.

A tabela abaixo, lista algumas pressões gerenciais comuns, que para algumas pessoas gera situação de estresse devido à interpretação da mesma.

**Tabela 4** Algumas pressões gerenciais comuns

- 
- Reuniões de gerenciamento de equipe.
  - Apresentações a gerentes superiores.
  - Negociações com sindicatos.
  - Entrevistas de qualquer tipo — seleção, avaliação ou disciplinar.
  - Elaboração de relatórios.
  - Condições de trabalho desagradáveis.
  - “O chefe”.
  - Clientes ou fregueses difíceis.
  - Reestruturação ou reorganização.
  - Nova legislação que afeta a organização.
  - Escritórios com disposição livre.
  - Novos diretores ou gerentes (“a vassoura nova”).
  - Informar sobre planos de redução de pessoal.
- 

**Fonte:** Tabela adaptada pela autora de autor, retirada do livro Pressão no Trabalho, p. 31.

Não existe uma lista definitiva de situações geradoras de estresse. A tabela acima cita algumas situações que podem gerar estresse para algumas pessoas, dependendo do grau de ameaça interpretado.

Arroba e James (1988, p. 32) dizem que “os mamutes que você enfrenta e as pressões conseqüentes que experimenta são únicas para você”. Porém, apesar de serem únicas para cada indivíduo, existem maneiras de criar pressão para si mesmo. Os “mamutes” podem aparecer quando se antecipa dificuldades que estão por vir, quando lembranças do passado não ajudam mais hoje e quando as necessidades básicas são frustradas.

### **3.1.2 Ameaça Futura: um problema hoje**

Temos costume de olhar para frente e procurar projetar como determinada situação acontecerá no futuro. Se as conseqüências serão boas ou ruins. Segundo Arroba e James (1988, p. 32 e 33),

“Através de sua capacidade de predizer as conseqüências de acontecimentos e ações você evita vários problemas” e “um passo vital na rota da sobrevivência é a habilidade de reavaliar seus diálogos internos para que eles tenham como base a realidade presente”.

Ou seja, para evitar os possíveis problemas, é necessário se submeter a uma análise minuciosa das conseqüências previstas, fazendo com certa freqüência perguntas que leve a refletir até que ponto determinada situação importa, antes que os sentimentos de pânico, medo ou raiva tomem conta da situação.

### **3.1.3 Lembranças: como elas criam problemas hoje**

A forma como reage em situações atuais podem ser conseqüência de algum acontecimento do passado.

Arroba e James (1988) citam o exemplo de uma gerente experiente, que em uma reunião de gerenciamento de equipe as pessoas gritavam muito e essa situação causava ansiedade, sentia dificuldade para expor suas opiniões e como conseqüência, sentia que era vista pelos outros apenas como um membro novo na equipe. Esta situação trazia a sua memória situações do passado, quando seus pais gritavam com ela, associando vozes alteradas a sentimentos de abandono e ansiedade.

Normalmente, quando passamos por experiências desagradáveis, não queremos vivê-las novamente. Quando nos vemos novamente em situações parecidas, a recordação passada pode vir à tona, trazendo reações, sentimentos e conseqüências destrutivas que afetam o desempenho. Por este motivo o líder precisa tomar cuidado com o seu comportamento diante de outros líderes e liderados.

### **3.1.4 Mensagens do Passado: elas ajudam você hoje?**

Segundo Arroba e James (1988), podem ser úteis quando fazemos uma análise crítica a essas mensagens. “Deve haver um diálogo interno repleto de palavras como “deve”, “precisa”, “seria bom”. Quando se faz essas perguntas, significa que está aplicando diretrizes do passado no presente. “Reavaliando valores íntimos, você pode economizar para si mesmo pressão considerável e tomar decisões apropriadas que são certas para você hoje”.

Outros padrões comuns para criar pressões são instruções que damos a nós mesmos. “Eles são extremos no sentido de que são mensagens em seus diálogos internos que dizem que se você não fizer as coisas de acordo com o padrão, seu bem-estar estará de alguma maneira ameaçado”. (ARROBA e JAMES, 1988)

São algumas necessidades que temos que quando não são atendidas da maneira que gostaríamos, nos levam ao estresse. Vejamos abaixo quais são essas necessidades.

### **3.1.5 Frustração: não obter o que você quer ou precisa**

Arroba e James (1988), diz que cada pessoa possui uma lista de conjuntos específicos para se sentir bem em lugar de frustrado. Mas, além destes itens específicos, existe “um conjunto de necessidades universais que toda pessoa tem” que é fundamental para o seu bem estar e quando não satisfeitas, podem levar à frustração.

“A primeira necessidade que todos nós temos no trabalho é o reconhecimento por parte das outras pessoas e o contato com outras pessoas; a segunda é a estrutura e a estabilidade; a terceira é a variedade e o estímulo.” (ARROBA e JAMES, 1988, p. 40).

### **3.1.6 A Necessidade de Reconhecimento e Contato**

Todo mundo tem a necessidade de ser reconhecido ou ao menos notado pelas pessoas. Normalmente, quando fazemos um trabalho, terminamos alguma tarefa ou inventamos algo, queremos que alguém veja e reconheça o que fizemos. Arroba e James (1988, p.40) dizem que,

“Todo mundo precisa de certo contato com outras pessoas. Trabalhar em total isolamento pode ser muito aflitivo, como também pode ser aflitivo um excesso de contato com os outros; este excesso pode levar ao “envenenamento por pessoas”. “A aprovação que recebe das outras pessoas, o grau de amizade que elas têm por você e as recompensas que você obtém pelo que faz são muito importantes para uma sensação de bem estar”.

O reconhecimento e o contato com os outros são cruciais para o bem estar psicológico das pessoas, tanto no trabalho quanto no lar.

Segundo Arroba e James (1988), o reconhecimento pode ser positivo ou negativo. Positivo quando as pessoas que estão a nossa volta demonstram simpatia e aprovam nossas ações e negativo quando demonstram o contrário. Quando não obtemos o reconhecimento esperado, nos sentimos frustrados, e nesse momento podemos sofrer um aumento de pressão. Partindo deste princípio, Arroba e James citam algumas necessidades que precisam ser atendidas.

### **3.1.7 A Necessidade de Estrutura e Estabilidade**

Todos nós precisamos de uma estrutura de estabilidade, tanto na área profissional quanto pessoal. Mas, no dia-a-dia, existem muitas coisas que podem abalar essa sensação. Para Arroba e James (1988, p.40),

“Quando você passa por uma mudança existem não apenas problemas diretos a serem resolvidos como adequar-se às novas estruturas, aprender um novo serviço ou uma nova tecnologia, entender o ponto de vista do novo gerente ou trabalhar dentro de um novo esquema”.

As mudanças geram expectativas para saber como as coisas irão acontecer quando forem implantadas. Esse fator também varia de pessoa para pessoa. Para algumas pessoas mudar de um escritório para outro pode ser uma dificuldade enorme, para outras as mudanças ameaçadoras, são fatos como assumir um comando ou reestruturar a organização. (ARROBA e JAMES, 1988).

### **3.1.8 A Necessidade de Variedade e Estímulo**

Essa é mais uma necessidade que temos e que deve se manter em nível equilibrado para não nos sentirmos ameaçados. Segundo Arroba e James (1988, p. 40),

“Alguns gerentes esperam ser estimulados a ter variedade no trabalho através de técnicas profissionais, do gerenciamento de pessoas ou da solução de problemas. Todas essas são maneiras apropriadas e seguras de se obter estímulos, e elas são úteis para a organização”.

Existem outras maneiras menos seguras para o indivíduo e para a organização, como aceitação de superação de metas, como prazos mais curtos, por exemplo, que causam certa excitação, mas com o tempo pode causar “o desgaste natural do seu corpo”, se tornando com o passar do tempo, uma desvantagem para o corpo e para a organização. (ARROBA e JAMES, 1988).

### **3.2 QUANDO O ESTRESSE SE TORNA UM PROBLEMA**

O estresse se torna um problema quando deixa de existir um equilíbrio entre as exigências que se enfrenta no dia-a-dia e a sua capacidade de conviver com elas de maneira efetiva. Arroba e James (1988, p. 15) dizem que,

“Quando a demanda não condiz com o fornecimento, conforme dizem os economistas, o preço flutua. Com a pressão, o preço sobe e infelizmente mais e mais gerentes estão pagando este preço por tentarem operar em uma situação na qual a demanda não se equipara ao fornecimento”.

Para Arroba e James (1988) “a moeda em que é feita a transação do stress é a energia adaptável”. Temos um estoque de energia adaptável que é esvaziado pelo desgaste natural do dia-a-dia. “Quando se está sob stress, aumenta muito mais a quantidade de energia retirada e este estoque se esvazia”, “você não pode manufaturar a energia adaptável; seu suprimento é finito”.

Quando acaba todo o suprimento, o corpo se torna incapaz de reagir, tornando falhos seus sistemas de adaptação temporariamente. Mas, antes de chegar a esse ponto, seu corpo dará sinais como dores de cabeça ou tensão muscular, porém se insistir em retirar energias “provavelmente receberá um sinal ainda mais forte de que algo está errado” e “se não conseguir responder a esses sinais e continuar com um nível de pressão inadequado, estará caminhando para uma morte prematura”. (ARROBA e JAMES, 1988).

Quando chega nesse ponto, o estresse pode destruir o entusiasmo pelo trabalho, a capacidade de tomar decisões e até mesmo fazer com que a pessoa perca o gosto pela carreira. (FEUER, 1987)

A organização precisa estar atenta a esses distúrbios para evitar custos. O estresse gera custos diretos como: absenteísmo, descumprimento de horário, turnover; equipes que não funcionam, queda de ânimo, ineficiência e admissão de novos profissionais; atraso nos projetos; qualidade e quantidade de produção, reclamações, acidentes, desperdícios, entre outros. E custos indiretos como: dificuldades de concentração e raciocínio; perda de criatividade, queda de ânimo e motivação, redução de comunicações, conflito, ambigüidade, desencontro de informações, animosidade, falta de energia na organização para enfrentar desafios e ameaças externas e aproveitamento das oportunidades.

### **3.2.1 Comportamento Lutar ou Fugir**

Nosso corpo, diante das situações de estresse, emite alguns sinais, que são chamados pelos autores já citados no decorrer deste estudo de: Lutar ou Fugir.

Esta reação de lutar ou fugir pode ocorrer diante de situações boas ou ruins, estimulando os hormônios a agirem para aumentar o nível de estímulo do corpo, preparando-o para enfrentar a ameaça, causando as seguintes reações, segundo Goldberg (1986, p. 69): pulsação rápida, transpiração abundante, coração batendo forte, estômago crispado, tensão muscular nos braços e pernas, respiração curta, dentes rangendo, queixo encolhido, impossibilidade de ficar quieto, pensamento errático e emoções excessivamente exacerbadas.

Veja abaixo, de forma resumida e adaptada pela autora de autor, a explicação fatástica, segundo Arroba e James (1988), de como a máquina humana funciona fisiologicamente diante da reação lutar ou fugir:

Quando o “mamute” é percebido, o cérebro alerta o corpo para a necessidade de ação, começando pelo sistema nervoso central. O sistema endócrino leva as mensagens através do corpo para o hipotálamo, que se encarrega de alertar a glândula pituitária, na base do cérebro, avisando que há “mamutes por perto”. Neste momento, as glândulas supra-renais liberam mais adrenalina na corrente sanguínea, conhecidas como corticóides. Com os hormônios ativos, seu corpo está em “pé de guerra”. O principal sistema de transporte, a corrente sangüínea, fornece o combustível que os músculos necessitam. O depósito mais acessível de combustível

é o fígado, que libera o glicogênio como suprimento. Devida a glicose liberada, os batimentos cardíacos aumentam, e a pressão sangüínea também, porque os músculos estão sendo abastecidos para a ação, direcionando o sangue para onde seu corpo acha que ele é necessário. A quantidade de oxigênio aumenta para queimar a glicose de maneira eficiente, aumentando assim a respiração. Enquanto toda a atenção está desviada para equipar o músculo para a ação, o sistema digestivo diminui. E o efeito final do campo de guerra é ativar o sistema de refrigeração, onde você começa a suar, com o objetivo de refrescá-lo enquanto luta ou foge, para que o seu corpo não se superaqueça em extrema ação física.

Toda essa preparação ocorre de maneira muito rápida e muito eficiente pelo nosso corpo e se essa reação de luta ou fuga for disparada em curtos espaços de tempo ou prolongada por muito tempo, pode levá-lo a morte.

### 3.3 GRANDES DOENÇAS CAUSADAS PELO ESTRESSE

Uma exposição prolongada ao estresse, afeta as funções da mente e do corpo. As energias adaptativas que são liberadas em momentos de estresse se desgastam deixando marcas impossíveis de medir em nosso sistema nervoso. Segundo Goldberg (1986, p. 76),

“O estresse prejudica o funcionamento do cérebro, deixando pequenos vasos sangüíneos obstruídos e marcados por cicatrizes”. Segundo Goldberg (1986), Dr. Selye, “julga ocorrerem no cérebro as mais óbvias perdas.” “Quanto mais velho você fica, tanto mais tecido cicatrizado tem. E as células do cérebro não se reproduzem; por isso, vão ficando cada vez mais bloqueadas”

As sérias doenças que podem ser causadas pelo estresse, segundo Goldberg (1986), e adaptada pela autora de autor, são:

- **Doenças Cardiovasculares:** afetam o coração e os vasos sangüíneos. Segundo os doutores cardiologistas Meyer Friedman e Ray Rosenman, a dificuldade que cerca o tratamento das doenças do coração e das coronárias é justamente não conhecermos suas causas, pelo fato de haver tantas. Mas no decorrer de seu estudo, diz que o estresse é positivamente um fator, devido à reação lutar ou fugir concentrar-se em grande parte no coração e vasos sangüíneos.

- **Aterosclerose:** estreitamento anormal das artérias. As artérias são estruturadas em três camadas e começa quando o revestimento elástico entre as duas camadas mais de dentro é danificado. Pode causar danos em qualquer parte do corpo devido a dificuldade ou bloqueio do sangue de fluir através da artéria.
- **Derrame:** bloqueio das artérias que alimentam o cérebro, impedindo que o oxigênio e os nutrientes alcancem as células nervosas;
- **Angina Pectoris:** ocorre quando uma área do músculo do coração é temporariamente privada de sangue. Vêm acompanhada de aperto no peito ou pressão forte e dor atrás do esterno, pontadas no peito, sensação de sufocação. A dor pode irradiar-se para baixo, pelo braço (em geral o esquerdo), seja para cima, pelo pescoço até o queixo. Dura poucos minutos, mas se não for tratada, pode causar o ataque cardíaco, devido aos excessivos esforços exigidos do coração.
- **Ataque Cardíaco:** entupimento das artérias coronárias ou formação de coágulos que impeçam o abastecimento de sangue, causando insuficiência das coronárias, uma privação de oxigênio.
- **Hipertensão:** uma das reações do corpo ao estresse é contrair as paredes das artérias, elevando a pressão sangüínea. Quando o alarme passa, a pressão do sangue deve voltar ao normal. Mas se o estressor for prolongado, a pressão do sangue pode continuar anormalmente alta, diminuindo cada vez menos o alarme sucessivo, se estabilizando em um nível elevado, podendo acarretar o derrame.
- **Úlceras:** lesões inflamatórias causadas pelas enzimas digestivas que corroem o revestimento do estômago ou do intestino delgado. Pode ser causado por frustrações: mortes, divórcio, ser despedido, etc.
- **Diabetes:** deficiências de insulina, o hormônio do pâncreas responsável pela metabolização da glicose, torna os diabéticos incapazes de absorver suficiente açúcar do sangue em suas células, privando o organismo de sua fonte de energia da glicose e obrigando-o a queimar reservas de gordura. O diabetes pode causar cegueira, doença cardíaca, derrame, tuberculose, colapso renal e doença vascular.
- **Dores de cabeça:** pessoas voltadas para a ação, competitivas e agressivas tendem a apresentar tensão muscular. Seus músculos em certo sentido,

nunca estão em repouso; ficam semicontraídos ainda quando indivíduo não está trabalhando. Pessoas que trabalham sentadas, a tensão geralmente se instala nos ombros, razão pela qual muitos executivos apreciam tanto uma massagem.

- **Enxaquecas:** A dor é causada pela dilatação de vasos sanguíneos no escalpo, classificando assim as enxaquecas como uma doença cardiovascular. Cerca de meia hora antes de a dor chegar, a maioria dos sofredores sente uma chamada aura \_\_ pontos cegos na visão, dormência nos membros ou lábios, sensibilidade à luz e ao barulho, e às vezes alucinações. Cabeça latejante, olhos lacrimejando, vista turva e ondas de náuseas tornam insuportável o mais ligeiro ataque.
- **Distúrbios do sistema imunológico:** o sistema imunológico possui muitas armas para combater os invasores assim que identificados. Quando o sistema está defeituoso, ou deixa de agir com bastante rapidez, pode ocorrer uma ampla variedade de doenças, como: infecções, viroses, gripes e resfriados, alergias, artrite reumatóide, colite ulcerativa. Os cientistas desconfiam que a inflamação e as lesões características de cada doença podem ser causadas pela “auto-imunidade”; uma falha em distinguir o que é do eu do que não é conduz à produção de anticorpos que agem contra os tecidos do próprio corpo. Ambas as enfermidades irrompem quando sob estresse.
- **Câncer:** segundo cientistas, acontecimentos estressantes da vida e modelos generalizados de desapontamento, solidão, infelicidade, foram constatados ter correlação com a incidência de câncer. Desta forma, recomenda-se as mulheres fazerem regularmente auto-exame nos seios; exames regulares para detectar câncer de cólon, câncer de próstata nos homens. Pois se forem descobertos precocemente, o câncer pode ser curado.

Estas são as principais doenças que podem ser causadas se formos submetidos a um nível muito alto ou tempo prolongado de estresse. Como é impossível evitar pressões do dia-a-dia, temos que aprender a lidar com elas e prestar atenção nos sinais do nosso corpo, para não danificarmos esta máquina tão preciosa a ponto de não funcionar mais.

## **4 COMO DIAGNOSTICAR ESTRESSE EM EQUIPE, NA ORGANIZAÇÃO E COMO ADMINISTRÁ-LO**

Depois de tomar conhecimento sobre o que é o estresse e tomar consciência que como líder, possui uma grande responsabilidade com as pessoas que estão à sua volta, torna-se mais fácil tomar atitudes e traçar estratégias para eliminar o estresse e mantê-lo em nível equilibrado e favorável em equipe.

Eliminar pressões ou mantê-la em nível positivo, não significa tomar os problemas da equipe para si, mas “tomar atitudes que permitam que as pessoas que trabalham para você passem a maior parte do tempo possível num nível favorável de pressão para elas”. Como líder, você precisa controlar o ambiente, se preocupar com o que a equipe faz, se envolver na formação e revisão das políticas e projetos organizacionais e se atentar a forma que aborda e trata cada membro de sua equipe para não criar barreiras de relacionamento e comunicação.

Veremos a seguir, como você pode controlar, eliminar e manter o estresse ao seu favor.

### **4.1 Como um líder pode reconhecer e lidar com pressões**

Quando sua equipe não está conseguindo atingir metas e objetivos, significa que tem algo de errado, exigindo assim maior atenção do líder, mesmo porque, o fato de não conseguir atingir metas e objetivos estabelecidos podem prejudicar o desempenho da organização.

O líder tem várias atribuições e responsabilidades a cumprir em seu dia-a-dia. Por ser responsável pelo trabalho de outras pessoas, tem que administrar esse tempo para observá-las e acompanhar o comportamento delas, pois se o departamento não está alcançando as metas estabelecidas, terá que se justificar sobre o fato.

Segundo Arroba e James (1988), alguns líderes, são da opinião que os funcionários que não sabe lidar com situações de pressão dentro da organização, devem deixá-la. Arroba e James dizem que, apesar de haver um fundo de verdade nesta justificativa, “isto não significa que seus líderes não têm nada a ver com o problema”, uma vez que as reações e sentimentos passam a afetar o desempenho da equipe.

Para reconhecer e lidar com pressões do dia a dia em equipe é necessário que o líder seja um bom observador, tenha um bom relacionamento com os membros de sua equipe para facilitar o contato com seu funcionário, desenvolvendo um grau de

confidencialidade para que através de conversas, seja possível detectar o problema do estresse, entenderem as dificuldades, discuti-las e decidir quais as atitudes que serão implementadas para solucionar o problema, através de um planejamento.

Abaixo, temos um resumo das técnicas necessárias em cada estágio para ajudar os outros a controlar pressões, adaptado pela autora de autor, segundo Arroba e James (1988, p. 166):

**Tabela 5** Resumo das técnicas necessárias em cada estágio para se ajudar os outros a controlar pressões.

---

**Estágio 1 Fazer contato**

- Usar observações e questões abertas para iniciar a discussão.
- Frases não avaliativas e não interpretativas.
- Postura e gestos relaxados e abertos.

**Estágio 2 Explorar o problema do estresse**

- Postura e gestos de atenção e escuta.
- Escutar ativamente – refletir, parafrasear, verificar.
- Questões de sondagem abertas e delicadas.
- Seguir em frente enfocando a discussão e resumindo.

**Estágio 3 Entender as dificuldades e remédios**

- Oferecer novas perspectivas ou esquemas alternativos.
- Explorar interpretações
- Confronto
- Pensamento e imaginação divergentes

**Estágio 4 Decidir e implementar atitudes**

- Técnicas de tomada de decisão e resolução de problemas.
- Conhecimento dos recursos.
- Técnicas de ensino.
- Reconhecer a mudança no comportamento da pessoa

---

**Fonte:** tabela adaptada pela autora de autor, retirada do livro, Pressão no Trabalho, p. 166

O primeiro estágio é o *start* para tratar o problema. Sendo assim, podemos considerá-lo o mais importante, senão não temos como dar seqüência aos outros. Neste caso, o líder deve tomar cuidado com a maneira que irá abordar o assunto. Este estágio também depende muito do relacionamento que se tem com o grupo e com cada membro em si. Se for um relacionamento pobre, provavelmente a dificuldade de conversar e explorar o assunto será grande e não obterá sucesso.

Portanto, quando decidir tratar sobre o assunto com algum liderado, prepare antes algumas perguntas abertas e analise como iniciar o assunto e procure deixar bem claro que a intenção é ajudar.

O estágio dois decorre do sucesso do estágio um, ou seja, da aproximação. No segundo estágio, uma das técnicas mais importantes é saber ouvir, prestar atenção no que está sendo dito e manter uma postura que transmita ao outro a sua atenção. Segundo Arroba e James (1988, p. 161), “você precisa ouvir atentamente para captar os sentimentos expressos e as necessidades mostradas assim como o conteúdo que foi dito” e dar o retorno. A tarefa do líder neste estágio é levar a discussão adiante, tendo em mente que o objetivo não é eliminar a pressão e sim reduzi-la para mantê-la em um nível favorável.

O terceiro estágio deve-se focar as dificuldades expostas com o objetivo de controlar e reduzir as pressões e eleva-las para o nível favorável através de uma discussão mais detalhada e específica sobre as situações expostas. Ao analisar as atitudes a serem tomadas, tomar cuidado para não entrar em confronto com o liderado. Arroba e James (1988, p. 165), diz que as alternativas para solucionar os problemas “podem variar desde soluções estruturais, como pessoal para a pessoa sob o stress” e que seus liderados poderão precisar de apoio tanto moral quanto prático de sua parte.

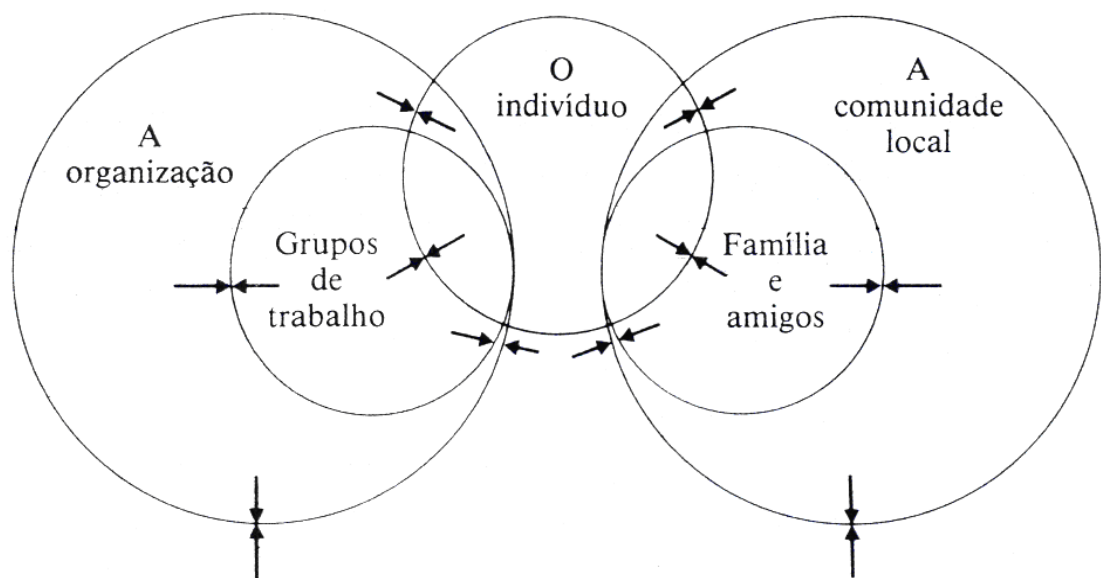
O quarto estágio é o momento em que você como líder irá ajudar as pessoas a decidirem e a tomar atitudes baseadas nos problemas já discutidos. É o momento em que o líder e o liderado devem elaborar juntos os planos de ação que seja claro e específico ao liderado para que tenha condições de seguir em frente. Este plano pode incluir tempo para análise e avaliação e oportunidades para uma nova injeção de apoio por parte do líder para que as atitudes sejam tomadas. Uma outra parte importante deste estágio é o reconhecimento. Não deixe de comentar o alcance dos objetivos. Este tipo de ação ajuda a manter o desempenho.

Essas técnicas devem ser bem desenvolvidas para que quando forem aplicadas, obtenham-se resultados satisfatórios. É importante, durante as entrevistas, manter a finalidade da discussão, estruturar as conversas e abordar a pessoa com confiança, para que a entrevista seja realmente útil e traga resultados (Arroba e James, 1988, p. 167).

#### 4.2 Estresse Em Cadeia

Quando se trabalha com equipes, sabemos que existem objetivos diferentes entre si. O meio em que vivem influencia muito em seus interesses pessoais. A família, os amigos, a comunidade em que vive, os grupos de trabalho e a organização são fatores que podem causar estresse e como o indivíduo está atrelado à organização pode colaborar com o surgimento do chamado estresse em cadeia. Todos nós fazemos parte de um sistema social, conforme ilustra a figura abaixo:

**Figura 2** A reação de estresse em cadeia: como o estresse é transmitido através do sistema social



**Fonte:** figura retirada do livro *Pressão no Trabalho*, p. 129.

Esta figura ilustra a reação do estresse em cadeia. Quando o líder, como observador, sai em busca dos sinais de estresse pela organização, deve levar em conta a “reação de estresse em cadeia”, o processo pelo qual o estresse em uma parte do sistema social coloca pressão nas outras partes. Ou seja, o líder deve levar

em consideração as outras partes da cadeia, porém não tem como obter informações sobre todas, cabendo ao líder, observar e fazer tudo o que poder dentro dos limites da organização. (ARROBA e JAMES, 1988)

As pessoas podem sofrer estresse dentro ou fora da organização, leva-lo da organização para o lar e vice-versa. Se algum membro da equipe estiver passando por um determinado nível de estresse, pode contaminar os outros. Segundo Arroba e James,

“Se um indivíduo está estressado e afastado do trabalho por causa de uma doença relacionada ao stress, isto aumentará a responsabilidade dos outros membros da equipe de trabalho. Mesmo que a pessoa estressada continue trabalhando, sua capacidade de fazer o serviço será afetada, ou por causa de mudanças na sua capacidade de pensar e tomar decisões ou porque mudanças emocionais obstruirão seu desempenho. Isto também afetará o trabalho da equipe. Uma pessoa estressada pode também colocar pressão na organização; usando os serviços médicos ou de saúde, por exemplo, ou então movendo ações trabalhistas”.

Vemos que, se o estresse não for tratado, pode se difundir por toda a organização. Algumas formas de detectar quando o estresse está em todas as partes da organização é através da alta taxa de rotatividade de pessoal, reuniões longas e improdutivas, queda de desempenho, beber em horário de almoço, erros no trabalho, enfim, são sinais que merecem atenção e tratamento (ARROBA e JAMES, 1988).

### **4.3 O que observar quando procurar estresse em indivíduos**

O líder deve analisar a presença de estresse em cada indivíduo e no grupo em si. Ao analisar a presença de estresse em um indivíduo, devemos levar em conta quatro áreas principais: a mental, a física, a emocional e a comportamental. Como só temos acesso ao comportamento dessas pessoas, ele passa a ser nossa principal fonte para análise do estresse. (ARROBA e JAMES, 1988)

Na tabela abaixo, Arroba e James (1988) ilustram o que devemos observar para detectar estresses nos outros:

**Tabela 6** Sinais de estresse em outras pessoas.

	O quê	Como
Comportamento	Comportamento incomum Comportamento fora de hora	Gestos Expressão Facial Grau de contato dos olhos
Fala	Tópicos levantados Escolha de palavras	Tom de voz Modulação Grau de fluência

**Fonte:** tabela adaptada pela autora de autor, retirada do livro *Pressão no Trabalho*, p. 132.

Arroba e James (1988), alerta aos líderes a importância de observar mudanças de comportamento, nas ações das pessoas, expressões faciais, excesso de preocupação, discussões sobre assuntos mais reservados em público, enfim. Todos esses sinais indicam que está na hora do líder conversar com essa pessoa para evitar o agravamento desse estresse.

#### **4.4 O que procurar quando observar grupos ou equipes**

Segundo Arroba e James (1988, p. 134), existem duas formas de reconhecer estresse em grupos ou equipes. Ambas estão ligadas ao comportamento dos membros. Deve-se observar o comportamento dos membros durante as reuniões de equipes e fora, analisando o que eles falam, como se relacionam e como se referem ao grupo. O líder precisa observar como o grupo trabalha e como se relaciona internamente, verificar o nível de alianças, comunicação, conflitos, maneira como eles são resolvidos, níveis de harmonia, para que tenha condições de detectar sinais de estresse.

Quando a equipe está sofrendo um grau de pressão fora no nível normal, os relacionamentos se deterioram e essa é uma boa dica para o líder perceber que algo está errado. Segundo Arroba e James (1988, p. 135), “quando um grupo é ameaçado, a energia e a atenção serão direcionadas para a sobrevivência e não para o desempenho e a realização”.

A tabela abaixo ilustra alguns comportamentos da reação “lutar ou fugir” que podem ser observados em grupos ou equipes estressadas:

**Tabela 7** Comportamento lutar ou fugir em grupos de trabalho: sintomas de estresse no grupo

Lutar	Fugir
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Pessoas perdem tempo durante as discussões de grupo com represálias.</li> <li>— Erros usados para punir pessoas.</li> <li>— Competição não saudável.</li> <li>— Jogos psicológicos e “politicagem”.</li> <li>— Comportamento em alto nível de agressão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Poucas pessoas contribuem nas discussões.</li> <li>— Membros do grupo trabalham isoladamente, não como um grupo.</li> <li>— Problemas comuns não compartilhados.</li> <li>— Nenhuma análise do progresso ou atenção dada à maneira como o grupo está trabalhando.</li> <li>— Alto nível de insegurança, deixando as decisões por conta do líder.</li> </ul>

**Fonte:** tabela adaptada pela autora de autor, retirada do livro Pressão no trabalho, p. 135.

Quando o grupo ou equipe está sobre muita pressão, o desempenho da equipe cai drasticamente, porque a equipe passa a ver dificuldade em tudo. Nesse momento, se o líder possui uma equipe, ela pode passar a agir como um grupo, agindo de maneira a defender seus próprios interesses e objetivos devido a ameaça avistada. Uma outra situação que pode ocorrer, apesar dos conflitos internos, os membros se unem uns aos outros em face das ameaças externas percebidas, podendo contaminar outros grupos e gerar um estresse em nível organizacional.

#### **4.5 O que observar quando analisar a organização ou departamento de maneira geral**

O estresse organizacional também pode ser percebido dependendo da habilidade de observador do líder, mas envolve também, a coleta de dados e informações de forma sistemática por toda a organização, como por exemplo, taxa de rotatividade, doenças, entre outros sintomas que, segundo Arroba e James (1988, p 136), não podem ser observadas e quantificadas, chamados de sintomas escondidos do estresse organizacional.

Abaixo, temos uma tabela com os indicadores qualitativos e quantitativos, que segundo Arroba e James (1980), são sintomas de estresse organizacional:

**Tabela 8** Indicadores qualitativos e quantitativos de estresse organizacional

	<b>Indicadores qualitativos</b>	<b>Indicadores quantitativos</b>
Lutar	Greves Ociosidade Sabotagem Ofensas	Relacionamentos pobres: — animosidade — desconfiança — desrespeito
Fugir	Ausência Atraso Alta rotatividade de pessoal Alta taxa de doenças	Baixo nível de esforço Baixo nível de contato interpessoal

**Fonte:** tabela adaptada pela autora de autor, retirada do livro *Pressão no trabalho*, p. 137.

Os sintomas acima são fatores de preocupação, que devem ser analisados e comparados através do levantamento de informações e observação de mudanças entre departamentos e a organização em geral, através de levantamento de dados de até dois anos, comparando sempre dados semelhantes ou equivalentes em termos de tamanho, técnica, tipo de trabalho e do perfil da força de trabalho.

Arroba e James (1988, p. 137), diz que “é difícil fazer observações proveitosas sobre padrões conjuntos como taxa de doença ou rotatividade de funcionários de uma maneira que não seja intuitiva ou sensível, a não ser que se tenham registros”.

#### **4.6 Como administrar e reduzir o estresse em equipe**

Para diminuir ou administrar o estresse, é necessário identificar quando acontecem as reações e circunstâncias que o causam, para saber o que fazer diante determinadas reações e decidir se quer ou não senti-las, visto que, se for uma reação de estresse bom, poderá querer descobrir maneiras de repeti-las, da mesma forma que se for ruim, quer saber como evita-las. (WEISS, 1990).

A importância do líder ser observado é muito grande, porque deve ter condições de analisar situações que causam estresse excessivo em sua equipe e aquelas que mantêm o estresse em nível adequado para não prejudicar o desempenho da equipe e a saúde dos mesmos. Para evitar o estresse é necessário reavaliar as situações causadoras, ter consciência deles e saber por que elas são uma ameaça para você

e para a equipe. “Isto significa examinar as principais causas de ameaças à sua confiança e equilíbrio”.

“Lidar com stress é igual a lidar com pessoas e aprender a fazê-lo requer prática, experiência e tempo”. (FEUER, 1987, p.151)

Veremos a seguir, como o líder pode administrar ou evitar o estresse em equipe.

#### **4.6.1 Como administrar com vista ao alto desempenho e pouco estresse**

Você como líder, pode administrar o seu próprio estresse mantendo-o em um grau mais baixo possível, assim como pode ajudar sua equipe a cumprir tarefas e desafios diários sem sentir estresse indevido.

A forma de conseguir que seus colaboradores atinjam metas e objetivos estabelecidos dando o máximo de si, não é pressionando o tempo inteiro, criando clima de medo, culpa e apreensão. Estilos coercitivos de administração não são facilitadores e mais cedo ou mais tarde este desconforto causa elevação do nível de estresse, onde as pessoas deixam de produzir até mesmo o necessário. Segundo Albrecht (1990, pg. 231),

“É sabido que as pessoas sujeitas a constantes níveis de pressão que ultrapassam seus níveis de “desafio”, atingindo níveis de “desconforto”, mais cedo ou mais tarde refletem os efeitos da pressão sob a forma de comportamento de reação ao estresse.”

Albrecht (1990, p. 231), diz que o líder eficaz impõe “uma certa dose de pressão controlada aos membros da organização para que tenham uma noção bem definida de necessidade e missão”. Ou seja, dá incumbências, impõe prazos e exerce um grau moderado de pressão pessoal para concentrar a atenção dos empregados em suas tarefas e objetivos, de maneira razoável, dentro de limitações.

Como já vimos em capítulos anteriores, o líder deve manter a equipe sobre nível moderado de pressão, se a equipe estiver exposta a níveis de pressão muito baixa poderá se estressar devido à monotonia e se estiver sobre nível de pressão muito alto, pode sofrer conseqüências prejudiciais ao desempenho, saúde dos empregados e gerar custos a organização. Albrecht (1990, p. 234), deixa a seguinte mensagem:

“Mantenha sempre uma consciência do ritmo e da pressão organizacional e aja, sempre que possível, de modo a mantê-la dentro dos limites das zonas de conforto dos empregados.

Dessa forma, o estresse dos empregados e os custos a ele associados para a organização serão minimizados e a eficácia humana no trabalho será maximizada.”

#### **4.6.2 Uso da autoridade**

O verdadeiro líder deve fazer bom uso da autoridade. Não usa-la para maltratar, ameaçar, intimidar as pessoas, acusar, chamar a atenção na frente de terceiros sem ao menos dar a chance de explicar às idéias ou os problemas. Agindo dessa forma, gera uma experiência de grande estresse. Albrecht, (1990, p. 234), diz que o,

“Método mais esclarecido de se usar a autoridade administrativa requer o uso da posição de chefe para aplicar e manter um nível confortável de pressão – um nível que os empregados achem exigente e desafiante, mas não ameaçador ou causador de grande estresse”.

Albrecht (1990), diz que uma das técnicas para o líder conseguir manter este nível confortável de pressão é através de um nível mais elevado de consciência do fator ansiedade por parte do líder ao lidar com o empregado. Lembra também, que por mais consciência que se tenha sobre o fator ansiedade e um bom relacionamento com os liderados, você sempre será visto por eles como “o chefe”, o que é muito normal, e por este motivo o líder deve sempre optar em usar a autoridade no trato com seus liderados.

#### **4.6.3 Delegação de tarefas e esclarecimento de responsabilidades**

Esta é uma outra forma de manter os liderados em suas “zonas de conforto” em relação à pressão, a sobrecarga de trabalho e a prestação de contas.

Os liderados devem saber e entender perfeitamente o trabalho, como fazê-lo corretamente, quais são os resultados considerados como um ótimo desempenho, para se manter automotivado e autocontrolado. O esclarecimento das responsabilidades é uma das responsabilidades mais importantes para o líder de uma equipe.

Ao delegar as responsabilidades de maneira eficaz os liderados se sentiram parte da organização, terá senso de responsabilidade por uma área bem definida de resultados e saberá dirigir a si mesmo para o alcance dos mesmos. Devem receber projetos com todos os passos importantes e necessários à sua execução e conclusão, permitindo que ele assuma plena responsabilidade pelos resultados, se

orgulhe e se sinta satisfeito em executar o trabalho. Segundo Albrecht (1990, p. 236), como líder,

“Você pode promover esse sentimento de participação e orgulho do trabalho distribuindo o máximo de trabalho que puder sob a forma de tarefas completas ou projetos inteiros. Basta, para isso, incluir pontas de verificação apropriadas em cada trabalho distribuído para poder examinar os resultados intermediários com o empregado e assegurar de que a atividade está caminhando na direção dos objetivos pré-estabelecidos”.

Albrecht (1990), diz que a administração por objetivos também pode reforçar os sentimentos de autonomia e auto-suficiência dos liderados se o líder tiver uma visão dos futuros trabalhos, com objetivos maiores para os próximos seis ou doze meses, bem claros e específicos a serem atingidos e apresentar para o grupo, causando aos membros um senso de realização um dia após o outro.

Albrecht (1990) dá a seguinte dica: o líder deve administrar bem o seu tempo para ter condições de pensar em sua própria administração, criar hábitos de administrar que maximizem seu próprio desempenho e de seus liderados, eliminando desta forma, estressores como a incerteza, a confusão e a falta de direção.

#### **4.6.4 A substituição das ameaças por recompensas**

O estilo de administração por recompensas funciona melhor do que a administração por ameaças ou punições.

A administração por ameaças provoca elevados níveis de estresse e impede o crescimento e desenvolvimento das equipes e conseqüentemente o progresso rumo aos objetivos da organização.

Alguns líderes, segundo Albrecht (1990), passam a seguinte mensagem: “veja bem como me trata; lembre-se de que tenho como puni-lo quando eu quiser”. Este tipo de administração é o tipo punitivo e impede que os liderados tenham um relacionamento positivo, gratificante e edificante com o líder. Albrecht (1990, p. 237), diz que,

“O gerente que compreende o que faz com que as pessoas façam as coisas que fazem e que capitaliza com esse conhecimento para permitir que elas satisfaçam suas próprias necessidades pessoais e coletivas, atingindo ao mesmo tempo, os objetivos da organização, entende de fato a função intelectual, social e operacional da administração profissional.”

Quando o líder mantém a administração por recompensas, seus liderados possuem um relacionamento positivo, gratificante e edificante com o líder. Neste estilo de administração, há reconhecimento por parte do líder que as pessoas têm desejos e fazem o que fazem com o objetivo de satisfazê-los, e se preocupa em mostrar a eles como podem alcançar a satisfação destes desejos como parte do processo de trabalho eficaz, de acordo com os objetivos da organização. Conhecem e entendem teorias motivacionais e aplicam.

#### **4.6.5 Comunicação com pouco estresse**

O líder deve manter um bom relacionamento com os liderados, saber se comunicar com os membros para obter um relacionamento positivo, ao ponto de reforçar a auto-estima de cada um.

A boa comunicação do líder com os liderados é um fator importante para ajudá-lo a manter seu próprio nível de estresse e de todos que trabalham ao seu redor, e colabora para o aumento da produtividade.

Para que haja uma boa comunicação, o líder precisa ter um bom relacionamento com os integrantes da equipe para não gerar barreiras, para que o relacionamento com os colegas e os membros da equipe seja positivo, tranquilo e cômodo e se policiar para não perder esta postura diante de pressões.

Albrecht (1990) chama a atenção para avaliar a maneira como se comunica com os outros, estudando o comportamento deles diante de você, ou seja, chama a atenção para avaliar se seu estilo de comunicação é recompensador ou punitivo. Albrecht (1990, p. 238), diz que:

“Se as pessoas com quem você se comunica geralmente acham que o relacionamento com você é positivo, reforça a auto estima delas e é produtivo para elas em termos pessoais, elas geralmente quererão continuar a se relacionar com você. Se não gostarem dos resultados, tenderão a interagir com você o mínimo possível.”

Para Albrecht (1990) essa é a forma mais simples de avaliar seu estilo de comunicação e identificar comportamentos administrativos causadores de estresse. Conheceremos a seguir, alguns comportamentos punitivos e de recompensas, segundo Albrecht (1990, p. 238 e 239), adaptado pela autora de autor:

**“Comportamentos punitivos:**

Monopolizar a conversa.

Interromper.

Demonstrar um claro desinteresse.

Ficar com uma expressão facial amarga.

Deixar de dar sinais sociais costumeiros como saudações, acenos confirmativos de cabeça, exclamações, etc.

Lançar farpas verbais nos outros.

Recorrer a expressões de rejeição não-verbais.

Ofender ou maltratar os outros verbalmente.

Falar dogmaticamente; não respeitar as opiniões dos outros.

Reclamar ou resmungar muito.

Criticar exageradamente; censurar os outros.

Exigir que as coisas sejam feitas á sua própria maneira; recusar-se a negociar ou a chegar a um meio-termo.

Ridicularizar os outros.

Demonstrar frustração com freqüência.

Fazer exigências agressivas aos outros.

Fazer perguntas carregadas de acusação.

Gabar-se; mostrar-se; só falar de si mesmo.

**Comportamentos de Recompensa:**

Dar aos outros uma chance de expressar suas opiniões ou compartilhar informações.

Ouvir atentamente; ouvir tudo o que uma pessoa tem a dizer.

Compartilhar os sentimentos dos outros; sorrir; cumprimentar os outros.

Transmitir mensagens não-verbais positivas de aceitação dos outros e respeito por eles.

Elogiar e cumprimentar os outros com sinceridade.

Expressar respeito pelos valores e opiniões dos outros.

Dar sugestões construtivamente.

Dar força aos sentimentos e necessidades dos outros.

Tratar os outros como iguais sempre que possível.

Mostrar suas necessidades e desejos sinceramente.

Retardar as reações automáticas; não perder a estribeiras facilmente.

Nivelar-se com os outros; compartilhar informações e opiniões franca e sinceramente.

Pedir satisfações aos outros construtivamente sobre as questões difíceis.

Não mudar de assunto até os outros terem sido ouvidos.

Dizer que está de acordo com os outros quando possível.

Fazer perguntas francas e sinceras aos outros; fazer perguntas diretas, sem carga emocional.

Manter a confiança dos outros.

Expressar um verdadeiro interesse pela outra pessoa”.

A opção pelo estilo compensador auxilia o líder a manter equilibrado seu nível de estresse e de sua equipe. Este estilo de comunicação se estende também à situações fora do ambiente de trabalho.

Este estilo torna o dia-a-dia no trabalho mais gratificante, produtivo, agradável e voltado para a realização.

#### **4.6.6 Como manter relações de pouco estresse**

Albrecht (1990, p. 241), define uma relação de baixo estresse “como aquela na qual duas pessoas podem tratar-se mutuamente de modo eficaz e de forma que cada uma satisfaça suas próprias necessidades – quaisquer que sejam elas – sem comprometer as necessidades da outra pessoa e sem provocar tensão indevida ou ansiedade na outra”.

Cita como exemplo, dois gerentes que estão em lados opostos sobre determinada questão que lidam sobre o assunto com um relacionamento amistoso, acompanhado de respeito, confiança e compreensão, em busca de uma solução comum, evitando choques e permitindo o estabelecimento de relações construtivas e adequadas, onde as pessoas desempenham um papel direto para o sucesso em sua carreira e para seu progresso na organização.

#### **4.6.7 Ambiente social do grupo de trabalho**

Segundo Albrecht (1990), todo grupo cria seu próprio ambiente social, e é influenciado por ele. Este ambiente é formado através das relações entre os membros e seu próprio líder.

Este ambiente social pode levá-los a uma considerável dose de estresse, assim como pode também proporcionar apoio ou um sentimento de segurança.

Quando o ambiente do grupo “desliga” a pessoa, afastando-a psicologicamente dos processos sociais do grupo, com o objetivo de minimizar o estresse, pode piorar o desempenho no trabalho, principalmente quando os resultados dependem da cooperação voluntária entre os membros. Quando os membros do grupo possuem um relacionamento cordial, cooperativo, construtivo e emocionalmente satisfatório, cria automaticamente um ambiente de trabalho com pouco estresse. Albrecht (1990, p. 242), deixa bem claro que isso não significa que o conflito não exista, mas que “isso é uma exceção, e não a regra”

As relações num grupo de trabalho, não podem ser degenerativas, acompanhadas de brigas freqüentes, esquemas adversários, facções rivais ou ter mentalidade de cada um por si, pois este tipo de relacionamento deixa as pessoas constrangidas e impedem a interação das mesmas.

Albrecht (1990) diz que existem diversos fatores que se juntam no dia-a-dia para criar um ambiente de trabalho de alto estresse, mas o gerente pode ser um desses fatores se:

“Não tiver confiança em si mesmo ou capacidade social para lidar construtivamente com os empregados e de uma forma que os apóie torná-los-á, rotineiramente, angustiados e constrangidos quando eles estiverem em sua presença.”  
(ALBRECHT, 1990, p. 242)

Você como líder, é responsável pelo clima social criado entre você e seus liderados, portanto cabe a você avaliar seu próprio estilo, verificar se é positivo ou punitivo e decidir fazer as mudanças necessárias para manter um ambiente social com baixo nível de estresse.

#### **4.6.8 Solução de conflitos**

A capacidade do líder em solucionar conflitos, também colabora para um ambiente com baixo nível de estresse. Para isso, o líder deve tomar cuidado para não causar pressão desnecessária, criando situações de “rixas” entre os membros da equipe e analisar bem a situação para não se ver envolvido, sem saber, em dramas e conflitos diários.

Albrecht, (1990, p. 245), cita 10 fatores do ambiente social que predisõem as pessoas a entrar em conflito desnecessário que o líder precisa saber para ter condições de administrar o ambiente:

1. Trabalhos, tarefas, responsabilidades e limites de autoridade mal definidos.
2. Histórico anterior de conflito entre duas ou mais pessoas ou grupos.
3. Relações interdepartamentais que, com freqüência, fazem com que as pessoas tenham propósitos antagônicos; relações tradicionalmente antagônicas como vendas *versus* engenharia, produção *versus* controle de qualidade, enfermagem *versus* administração hospitalar, repartição distrital *versus* sede regional, etc.
4. Níveis não-razoáveis de pressão e ritmo de trabalho na organização.

5. Uma grande queda da atividade econômica que comprometa a segurança dos membros da organização no trabalho.
6. Clima geral de competição alimentado pela direção e pelos administradores dos diversos níveis.
7. Favoritismo demonstrado pelos gerentes por este ou aquele empregado.
8. Forma de tratamento punitiva, acusativa ou ameaçadora por parte de um chefe de seção, levando a comportamentos escapistas como, por exemplo, pôr a culpa nos outros e transferir responsabilidade.
9. Padrões obscuros ou arbitrários de avanço e promoção na organização; padrões incoerentes de recompensa às realizações; política organizacional excessivamente secreta e competitiva.
10. Grande confusão ou incerteza quanto a grandes mudanças ou transtornos na organização; incapacidade dos empregados de definir seus papéis e interações futuras.

Albrecht (1990), diz que o líder não tem influência ou controle sobre todos estes fatores, mas até certo ponto, pode evitá-los ou minimiza-los através de uma influência positiva sobre seus liderados e através de esclarecimentos simples sobre as responsabilidades, papéis, relações e níveis de autoridade das pessoas.

Albrecht (1990, p. 246), cita três passos básicos para se minimizar e solucionar os conflitos que ocorrem:

1. Estabelecer e manter um clima de pouco conflito e pouco estresse, com a cooperação como norma geral.
2. Isolar cada conflito significativo que surge num único problema de trabalho específico ou família de problemas. Não aceitar choques de personalidade, mas insistir para que os protagonistas cheguem a um acordo quanto a um problema específico e a seus elementos racionais.
3. Ajudar os protagonistas a usar um modelo racional de solução de problemas ou um procedimento para resolver o problema; buscar uma solução de meio-termo praticável.

Segundo Albrecht (1990), o líder não tem a obrigação de resolver problemas ou solucionar conflitos, e sim ajudar seus liderados a resolvê-los de maneira amistosa, sem brigas, com objetivo de aumentar a cooperação e comunicação dos liderados entre si.

Para Albrecht (1990), as vantagens desta orientação de controle de conflitos, são enormes em termos de produtividade e eficácia geral da equipe.

## 4.7 – COMO TRANSFORMAR O ESTRESSE EM FERRAMENTA MOTIVACIONAL

### 4.7.1 Monte uma equipe preparada

Para preparar os membros de uma organização em geral e conseqüentemente as equipes para enfrentar o estresse diário sem ultrapassar o nível desejável ou favorável para o alcance de metas e objetivos comuns, depende muito do investimento da organização em capacitar cada membro para assumir determinados cargos e funções a eles designados.

Segundo Arroba e James (1988, p. 212), “o desempenho no trabalho depende de três elementos: a capacidade do indivíduo; sua tendência ou motivação para fazer o serviço; e a oportunidade que o serviço oferece ao indivíduo de usar suas habilidades”.

Além desses três elementos, Arroba e James (1988, p. 212) acrescentam que não faz sentido capacitar os funcionários e não proporcionar oportunidades para colocar em prática suas técnicas. Diz que deixar os liderados preparados para enfrentar pressões no dia-a-dia, “envolve o equilíbrio entre a técnica, a tendência e as oportunidades apresentadas dentro da organização”. A probabilidade de membros capacitados e bem equipados de sucumbir mediante as situações de estresse torna-se muito pequena.

Mas, o líder é responsável pelo equilíbrio desses elementos e precisa estar atento a três áreas citadas por Arroba e James (1988, p. 212) e adaptada pela autora de autor:

1. Você como líder, precisa estar seguro das expectativas que tem de cada pessoa e deixar isto bem claro para ela.
2. Precisa assegurar que cada indivíduo tenha um retorno de seu desempenho. O desenvolvimento dos funcionários e os esquemas de avaliação são maneiras pelas quais isto pode ser atingido.
3. Você precisa desenvolver as habilidades de seus funcionários. Isto pode ser feito fora do serviço através de programas de treinamento ou no serviço através de, por exemplo, ensinamentos.

#### **4.7.2 O que torna uma equipe preparada?**

Como já vimos no capítulo 2, sobre o que é uma equipe, podemos considerar como equipe preparada aquela que possui um bom relacionamento interpessoal com o líder e os membros da equipe, há clareza de metas e objetivos a serem alcançados, se apresenta unida e bem estruturada e permite que cada membro desempenhe seu papel da maneira mais plena e completa.

Segundo Arroba e James (1988, p. 221), “os quatro principais atributos de uma equipe preparada podem ser resumidos da seguinte maneira”:

- Mecanismos sólidos de trabalho.
- Liderança efetiva.
- Bom relacionamento interpessoal.
- Bom relacionamento com o resto da organização.

Para Arroba e James (1988), a equipe preparada possui tarefas bem definidas e seguras que são discutidas pelos membros; toda a equipe possui conhecimento da agenda do dia; os assuntos da agenda são discutidos e bem entendidos por todos; os problemas dentro do grupo são discutidos e resolvidos; há clareza e consenso em relação à finalidade do grupo; comprometimento e concordância em relação aos objetivos; possui liderança efetiva.

Arroba e James (1998, p. 222), diz que “liderança significa ter um senso de propósito e tomar atitudes para assegurar que a equipe alcance seus objetivos”.

Isto significa que a função primordial do líder é guiar a equipe na direção certa, assumir a responsabilidade pelo trabalho da equipe, fazendo que as tarefas, metas e objetivos sejam alcançadas por eles. O bom relacionamento interpessoal é fundamental dentro de uma equipe e com o resto da organização. Através deste relacionamento se conquista a confiança e abertura, cooperação e tratamento efetivo das discordâncias. Este tipo de comportamento dá abertura a discussão das diferenças que devem ser vistas como boas oportunidades de crescimento para o grupo e para a organização através da troca de informações em busca de um consenso mútuo (Arroba e James, 1988).

#### **4.7.3 Como montar uma equipe preparada**

Uma equipe preparada não é aquela que já está junta a muito tempo, mas sim, aquele que possui métodos de trabalhos construtivos.

Arroba e James (1988) separam em três estágios a montagem de uma equipe preparada: “avaliação do grupo; análise aberta de seu trabalho; e decisões sobre trabalhos futuros”, levando em consideração o que o grupo faz e como trabalha.

A avaliação do grupo envolve avaliação do processo, conteúdos, discussões e tarefas assumidas, possibilitando o sucesso do grupo através de uma análise regular de seu progresso.

É de suma importância que a equipe reserve um período de tempo para análise de suas atividades normais. Segundo Arroba e James (1988), esta análise pode ser feita através de reuniões dentro ou fora da organização, através de questionários e em alguns casos, chega-se a necessidade de envolver um consultor externo para ajudar no desenvolvimento da equipe.

O objetivo dos questionários é obter informações para discutir e observar o quadro da equipe no momento e através dos resultados tomar decisões futuras e elaborar uma agenda de mudanças, levando o grupo ao estágio final que é a tomada de decisões.

Antes de comentar o estágio final, veja abaixo quando deve usar um consultor externo para ajudar no desenvolvimento da equipe, segundo Arroba e James (1988, p. 225):

**Tabela 9** Quando usar um consultor externo para ajudar no desenvolvimento da equipe.

- 
- Ajudar a funcionar.
  - Quando a equipe não tem as técnicas para administrar e participar de atividades de desenvolvimento de equipes.
  - Quando há assuntos delicados a tratar.
  - Quando o gerente da equipe sente-se muito envolvido para se imparcial.
  - Para dar um retorno imparcial.
  - Para ajudar a analisar o progresso.
  - Para ajudar nos problemas internos que são difíceis para a equipe controlar sozinha.
- 

**Fonte:** tabela adaptada pela autora de autor, retirada do livro: Pressão no Trabalho: Stress, p. 225.

O estágio final é a tomada de decisões, que após as discussões, a exposição das diferenças e a exploração das mesmas e a chegada a um consenso, contribuem

para corrigir os problemas. Arroba e James (1988, p. 225) dizem que desenvolver uma equipe preparada:

“Significa dedicar tempo e esforço para avaliar e analisar a maneira como grupo trabalha. O estágio final – planejamento futuro – levará a um monitoramento adicional das mudanças decididas”.

Isto significa que deste momento para frente, o monitoramento regular deve ser incluído em sua agenda e acontecer periodicamente, com o objetivo de administrar forças e fraquezas, envolvendo ou não um consultor externo. Agindo desta forma, a equipe estará mais preparada para enfrentar situações de estresse.

Segundo Arroba e James, (1988, p. 225 e 226), seu papel no desenvolvimento de uma equipe preparada é:

- Avaliar se a equipe precisa se preparar melhor.
- Estabelecer o ambiente para análise, conversando com o grupo e com as pessoas individualmente sobre os problemas que o grupo enfrenta.
- Organizar um período de revisão, trazendo um consultor de fora quando necessário.

#### **4.7.4 Esclareça expectativas colocadas sobre os liderados**

Cada pessoa dentro de uma organização tem um papel a cumprir. Esse “papel” a ser cumprido é um dos fatores que geram expectativas com relação ao desempenho de cada membro.

Na maioria das vezes, o fato de existir uma descrição de cargos, não significa que está claro para o ocupante do cargo o que deve fazer e com que intensidade será exigido e cobrado.

Segundo Arroba e James (1988), essa incerteza gera expectativas conflitantes e geram estresse tanto para o líder quanto aos liderados, devido à frustração mediante aos resultados. Gera também, conflito de papéis, principalmente quando algum membro é promovido a supervisor ou gerente e não há o esclarecimento devido do que se espera dele nesse novo cargo.

Arroba e James (1988, p. 214), diz que os passos para resolver esses conflitos de papéis são “examinar com a pessoa em questão todo o conjunto de expectativas experimentadas” e o “esclarecimento das expectativas através da análise de cada papel na organização”.

O fato de examinar com a pessoa as expectativas, possibilidade abertura para negociação e acordo, discussão e esclarecimento das prioridades, assegurando que sejam bem entendidos pelos funcionários e contribui para a solução dos problemas. Segundo Arroba e James (1988, p. 214 e 215), o esclarecimento das expectativas,

“Permite que cada pessoa tenha certeza do que é esperado dele ou dela, esse discernimento forma então a base de suas atitudes no trabalho. Além disso, ele remove a pressão causada pela incerteza ou conflito experimentado no papel”.

Este esclarecimento contribui para o bom desempenho, mas o retorno do desempenho também é necessário.

#### **4.7.5 A importância do retorno aos liderados**

Os liderados têm a necessidade de saber sobre seu desempenho. Precisam saber como se saíram no passado para melhorar seu desempenho em ações futuras.

Segundo Arroba e James (1988) o líder pode fornecer este feedback através de um método sistemático, criando esquemas de avaliação e desenvolvimento de funcionários, através de entrevistas regulares com cada um estabelecendo metas para o período vindouro e passos a serem tomados pelo líder e pelo funcionário para melhorar ou manter o desempenho.

Estas entrevistas, não podem ser vistas pelos liderados como algo ameaçador e o líder não deve enfatizar somente as falhas e pontos negativos do liderado, mas sim, discutir os pontos negativos e positivos para manter ou aumentar a motivação do mesmo e satisfazer sua necessidade de reconhecimento e importância para organização.

Estas entrevistas devem ser feitas com habilidade, sabendo elogiar e criticar de maneira positiva.

A tabela abaixo cita alguns pontos considerados eficientes e úteis quando se dá retorno sobre o funcionário, segundo Arroba e James (1988, p. 217):

**Tabela 10** Dando um retorno eficiente sobre o desempenho

---

O retorno é em geral mais útil quando:

- Ele se concentra em coisas em relação às quais aquele que o recebe pode fazer algo a respeito.
  - Ele é o mais específico possível.
  - A compreensão é verificada.
  - Ele comenta sobre coisas que foram bem feitas e sobre coisas que precisam de aprimoramento.
  - Aquele que recebe é ouvido.
- 

**Fonte:** tabela adaptada pela autora de autor, retirada do livro *Pressão no Trabalho: Stress*, p. 217.

Através destas entrevistas, o líder detecta necessidade de desenvolvimento de habilidades, de proporcionar treinamentos para aumentar as habilidades e confiança no serviço e tem a chance de orientar o liderado para o aumento destas habilidades e confiança.

#### **4.8 PORQUE VALE A PENA O ESTRESSE**

O estresse em nível favorável ou equilibrado aumenta o nível de vigilância e atenção, fazendo com que você responda e aja de maneira energizada e pronta. O nível favorável difere de pessoa para pessoa e nem sempre é possível quantificar. (ARROBA e JAMES, 1988).

Feuer (1987) faz vários questionamentos sobre os motivos que nos levam a se candidatar a vagas em empresas multinacionais, a aceitar novos cargos, a trabalhar em pequenas organizações cujas exigências são maiores... Enfim, nos faz refletir por que aceitamos determinados desafios e no final a resposta que nos dá é que todos nós almejamos o sucesso e para alcançá-lo estamos dispostos a aceitar todos os desafios e ultrapassar qualquer obstáculo para alcançá-los.

Feuer (1987, p. 142) diz “que não existe qualquer sentido na busca do sucesso e na ultrapassagem de todos os obstáculos à obtenção se, entretanto, não houver claramente definido as motivações para essa atuação”. Relaciona ao sucesso três elementos que julga justificar a exposição e aceitação desses desafios: poder e controle, dinheiro, satisfação e gratificação.

Vejamos a seguir, resumidamente a definição de cada um segundo Feuer (1987):

#### **4.8.1 Poder e controle**

Aqueles que procuram controle e poder são normalmente vistos como pessoas dedicadas e decididas, que sabem o que quer, dirigem todas as suas energias para a sua realização, que não se importam de fazer alguns sacrifícios e de assumir riscos e compromissos cuidadosamente negociados, almejando conseguir através dos seus esforços posições desejadas. São pessoas persistentes que ao pegar uma tarefa vão até o fim para concluírem e se encontrar dificuldade no caminho, tenta todos os meios possíveis para concluí-la de forma eficaz e bem sucedida. Segundo Feuer (1987, p. 142) pessoas assim,

“Vêm o estresse como uma condição necessária para obtenção do sucesso, como um significado e um propósito próprios. Trabalham duramente para conseguirem diminuir o impacto dos fatores geradores de estresse, ao mesmo tempo que conservam numa perspectiva clara o significado que o sucesso tem para eles.”

Segundo Feuer (1987) pessoas assim podem até abrir mão de um determinado plano por um tempo sem perder o objetivo principal e logo determinam um outro percurso para alcançá-lo e através das realizações alimentarem seu ego através do sucesso, obter reconhecimento e poder. Feuer (1987, p. 142) define este tipo de comportamento como,

“Uma necessidade longamente contida de auto-controle e de utilizar essa capacidade para influenciar o meio circundante ou ainda uma necessidade de “se sentir necessário” e de recuperar a auto-confiança.”

#### **4.8.2 Dinheiro**

O dinheiro também é algo compensador, mas não é o objetivo de todo mundo. É compensador porque como conseqüência do sucesso, dá acesso a realização e grandes desejos materiais, como acesso a tecnologias de ponta, aquisição de jóias, carros, status e também dependerá dele para sustentar o patrimônio obtido.

Muitos consideram que o estresse valeu a pena, tendo em conta a proximidade da meta que definiu e não necessariamente ao ganho de muito dinheiro.

Feuer (1987), diz que se nos expomos às situações de estresse com o objetivo principal de ganhar muito dinheiro, não devemos entrar em pânico e sim lutarmos para que os planos traçados para obtê-lo dêem certo.

### 4.8.3 Satisfação e gratificação

Este é o sucesso imaterial e uma das definições mais pessoais que existem. Algumas pessoas, mesmo depois de se aposentar ou ganhar rios de dinheiro a ponto de não precisar mais trabalhar, continuam trabalhando, se expondo as situações de estresse porque este tipo de situação mantém o sentimento de gratificação e satisfação pessoal.

Segundo Feuer (1987, p. 145) “saberá quando o atingiu quando sentir entusiasmo na ida para o trabalho, quando elogiar o trabalho dos seus colaboradores e sentir orgulho naquilo que faz e nos resultados finais que obtém”.

Feuer (1987, p. 145) diz que “cada um desses objetivos encerra excelentes motivos para trabalhar esforçadamente no aperfeiçoamento das técnicas para êxito profissional e para a minimização dos efeitos de stress”.

### 4.8.4 As sete leis do bom e do mau estresse

Lenson (2006, p. 37) cita sete leis do bom e do mau estresse, que deixam bem claro porque vale a pena estresse. Conheceremos abaixo, através da tabela adaptada pela autora de autor, que faz um paralelo sobre os benefícios trazidos pelo bom estresse e os malefícios causados pelo mau estresse. Em seguida, conheceremos de forma resumida as sete leis do bom e do mau estresse segundo Lenson (2006).

**Tabela 11** Checklist do bom e do mau estresse

Bom Estresse	Mau Estresse
Oferece recompensa visível de resultados desejáveis	Não tem previsão
Une as pessoas	Separa as pessoas
Permite que você cresça e se desenvolva	Limita
Aumenta a auto-estima	Faz você se sentir mal com você mesmo
Termina com uma solução	Desvia para novos conflitos e problemas
Transforma-se em algo bom	Transforma-se em algo mau
Depois de resolvido, abre novas possibilidades	É um beco sem saída
Resulta em ganhos	Diminui os padrões pessoais
Gera otimismo	Provoca negativismo e derrotismo

**Fonte:** Tabela adaptada pela autora de autor, retirada do livro Viva o Estresse, p. 37.

O líder deve demonstrar e transmitir a equipe confiança. Ser claro e objetivo ao apresentar os projetos, deixar bem claro quais são os resultados a serem alcançados para que sejam capazes de controlar os resultados. A lei número um de Lenson (2006, p. 30) diz que “nós exercemos um elevado nível de controle sobre os resultados do bom estresse. Com o mau estresse, temos apenas um pouco de influência sobre o que poderá acontecer”. Quer dizer que quando as pessoas podem controlar o resultado, conseguem manter-se em um nível de estresse favorável. Quando as pessoas estão inseguras, sem saber por onde começar sentem-se incapaz de controlar a situação dando lugar ao mau estresse.

Promover a equipe momentos para processar o bom estresse através do compartilhamento dos esforços para o alcance de metas, e aproveitar o momento para compartilhar o que precisam melhorar de maneira construtiva para não causar mau estresse em tarefas futuras. A segunda lei de Lenson (2006, p. 31) diz que “nós nos sentimos bem quando processamos o bom estresse. Quando o mau estresse sai da nossa vida, as sensações negativas ou ambivalentes também saem”.

Como já vimos em capítulos anteriores, o líder deve tomar cuidado para não ser visto pela equipe como um “mamute”. Para que isso não aconteça arrume tempo para planejar bem os projetos para o alcance das metas, com prazo de término razoável, proporcionando a equipe um ambiente favorável ao crescimento e desenvolvimento profissional e pessoal. A terceira lei de Lenson (2006, p. 32) diz que “o bom estresse auxilia no alcance de metas positivas. O mau estresse não traz nenhum resultado desejável”.

É importante planejar com os membros de sua equipe para se sentirem importantes e parte integrante da organização. Este momento também causa um certo estresse, porque é o momento em que terão que participar do planejamento, dar idéias, sugestões, opiniões, etc. Situações como estas causam uma sensação de importância e desafio e se sentem cheios de energia e emoção para dar o melhor de si para o sucesso da equipe. A quarta lei de Lenson (2006, p. 33), diz que,

“ficamos empolgados quando antecipamos o que precisamos fazer para processar o bom estresse. Quando nos deparamos com o mau estresse, nos sentimos exaustos e esquivos”.

Diz também que “as pessoas que lidaram com estresse e dificuldades de maneira saudável tendem a ser mais ativas, confiantes, energéticas e estão mais aptas a

lidar com os grandes desafios que a vida coloca em seus caminhos”. (Lenson 2006, p. 34).

Proporcione aos seus liderados um ambiente de trabalho com oportunidades de crescer e aprender, desenvolver habilidades e construir uma carreira. Se as tarefas do dia-a-dia forem muito repetitivas, não houver oportunidade de expressar os pensamentos, as ações forem limitadas, houver atritos com colegas e clientes, cuidado! Sua equipe corre grande risco de desfrutar do mau estresse e isso poderá levá-los a estagnação.

A quinta lei de Lenson (2006, p. 34) diz que “o bom estresse nos faz crescer. O mau estresse nos aprisiona”.

A sexta lei de Lenson (2006, p. 35) diz que “o bom estresse melhora nossos relacionamentos com as outras pessoas, o mau estresse piora”. Quando o relacionamento entre os membros da equipe e os liderados é amistoso, automaticamente o ambiente se torna saudável e favorável à experiência de sentimentos de união e camaradagem e vivem o bom estresse. “Já equipes que lidam com o mau estresse experimentam discussão e discórdia”.

A sétima lei de Lenson (2006, p. 36) diz que “para processar qualquer tipo de estresse, bom ou mau, é preciso uma ação de nossa parte”. Quer dizer que nem o bom, nem o mau estresse revelarão sua verdadeira natureza até que você invista trabalho e energia para processá-los. Então líder invista em sua equipe, trabalhe com eles de maneira que possam processar o bom estresse para crescerem juntos, desenvolverem resistência e flexibilidade para tornar a vida e o dia-a-dia mais satisfatório e gratificante.

## **5 METODOLOGIA**

### **5.1 MÉTODO DE PROCEDIMENTO**

A pesquisa realizada possui natureza bibliográfica, para auxiliar em um conhecimento mais profundo sobre o tema proposto e responder a hipótese e ao problema. Os levantamentos sobre o assunto se deram através de livros, jornais, revistas, internet, monografias e pesquisa aplicada de outros autores sobre o tema em questão, auxiliando no embasamento das conclusões.

Trata-se também de uma pesquisa documental, descritiva e estudo de caso, porque além de apresentar o histórico da empresa estudada, expõe características e resultados de uma população específica obtida através da coleta de dados e análise de documentos específicos, onde a pesquisa aplicada, a coleta dos dados e sua análise basearam-se em uma empresa em particular, situada na região de Embu das Artes.

### **5.2 TÉCNICA**

A técnica utilizada foi aplicação de questionários com questões de múltipla escolha e perguntas abertas. Os gerentes e supervisores receberam um questionário com 13 questões, sendo 10 de múltipla escolha e 3 dissertativas abertas. Os colaboradores dos departamentos dos gerentes e supervisores receberam um questionário com 14 questões de múltipla escolha. Ambos os questionários, solicita somente a identificação da área e do cargo, sexo, idade, tempo de organização, carga horária, tempo de grupo, escolaridade e estado civil.

### **5.3 DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO**

Foi aplicado aos gerentes, supervisores, respectivos subordinados das áreas administrativas e funcionários do turno da manhã da área industrial, somente na unidade Filial da Ind. de Plásticos, localizada em Embu das Artes.

## **5.4 AMOSTRAGEM**

A amostra foi constituída por 50 pessoas da unidade filial da Indústria Plástica localizada em Embu das Artes devido à facilidade de acesso. Houve a participação de 11 líderes responsáveis pelas áreas de RH, Suprimentos, Contabilidade, Custos, Fiscal, Informática, Engenharia, Gestão da Qualidade, Logística, Industrial, Produção, e Manutenção e 39 liderados dos departamentos relacionados acima.

## **5.5 BREVE HISTÓRICO DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA**

Empresa multinacional fundada no Japão em 1950. Nasceu da associação entre três empresas, com o objetivo de produzir produtos plásticos. Após a associação com uma outra indústria, no ano de 1973 é fundada a Indústria de Plásticos no Brasil, com a produção de mangueira de PVC em duas estrusoras. Em 1977, a indústria de plásticos instalada até então no bairro do Butantã, se desvincula da empresa que a trouxe para o Brasil, formando sua sede própria na cidade de Embu.

Iniciou suas atividades produzindo mangueiras flexíveis de PVC. Para a linha de infra-estrutura foi escolhido como matéria prima o PEAD (Polietileno de Alta Densidade) devido possuir melhores características de resistência à compressão, impacto, abrasão, variações de temperatura e ataque químico.

No mundo todo, a empresa conta com 20 unidades fabris, sendo 14 no Japão, 02 nos Estados Unidos, 01 no Brasil, 01 na Espanha, 01 na Malásia e 01 na Tailândia.

No Brasil a empresa iniciou sua sede em 1973 na região de Embu. Atualmente, a sede está localizada na região do Morumbi, permanecendo na região de Embu a unidade fabril. Hoje, é considerada a mais conceituada fabricante de dutos e plásticos do país. Também é responsável pelo fornecimento para toda a América Latina e está certificada pelo sistema da qualidade ISO 9001:2000.

A empresa possui produtos tecnicamente seguros e viáveis, que possibilitam a atuação nos mercados de Saneamento, Telecomunicações, Eletricidade, Alimentos, Mineração, Drenagem, Indústria, Construção Civil e Agricultura.

Aqui no Brasil é considerada uma empresa de pequeno porte possuindo em média 230 funcionários.

## 5.6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Os métodos empregados para análise da pesquisa foram qualitativos e quantitativos. As respostas dissertativas foram analisadas de acordo com o embasamento teórico exposto no decorrer da pesquisa bibliográfica. A interpretação das respostas alternativas teve como base a pesquisa bibliográfica e os gráficos baseados nas respostas sim, não, sempre, às vezes, dificilmente ou nunca. Os dados pessoais e profissionais foram analisados de forma geral, extraindo uma média percentual do sexo, idade, estado civil, escolaridade, cargo, departamento, tempo de organização, tempo no cargo e carga horária dos participantes.

O questionário elaborado para os líderes possui questões que permitem analisar a visão dos mesmos sobre líder, liderança e estresse. A partir da terceira questão, são questões extraídas do livro *Pressão no Trabalho: um guia de sobrevivência*, dos autores Arroba e James, p. 146 adaptadas pela autora de autor, com o objetivo de diagnosticar se os líderes participantes possuem facilidade de admitir sinais de estresse nos outros.

O questionário elaborado aos liderados teve como base a pesquisa bibliográfica, o modelo de pesquisa do IGT – Instituto de Gestalt – Terapia e atendimento Familiar e o questionário disponível em um artigo sobre “job stress scale”, com o objetivo de diagnosticar o nível de estresse dos liderados. Neste questionário, existem questões com abordagem envolvendo características pessoais, profissionais, sintomas psicossomáticos, físicos e comportamentais do estresse que vão de encontro com a pesquisa bibliográfica realizada. As questões foram analisadas com base nos percentuais obtidos em cada questão e elaboração de gráficos para facilitar a análise e visualização dos dados obtidos.

### **Análise da pesquisa com os liderados**

Analisando de forma geral os resultados da tabela abaixo, os liderados não se encontram em nível de estresse elevado.

Em relação aos dados pessoais, constatou-se que 89% da amostra foi composta principalmente por pessoas do sexo masculino, 84% com idade inferior a 40 anos, 51% são casados, 46% possuem 2º grau completo e 31% concluíram o 3º grau.

Quanto aos dados profissionais, verificou-se que 25% dos participantes estão na organização entre 6 meses a 1 ano, 25% entre 2 a 5 anos, 33% entre 6 a 15 anos e 92% cumprem uma jornada semanal de 44 horas. Os percentuais encontrados referente aos liderados entre 1 e 5 anos de corporação indica uma certa rotatividade interna.

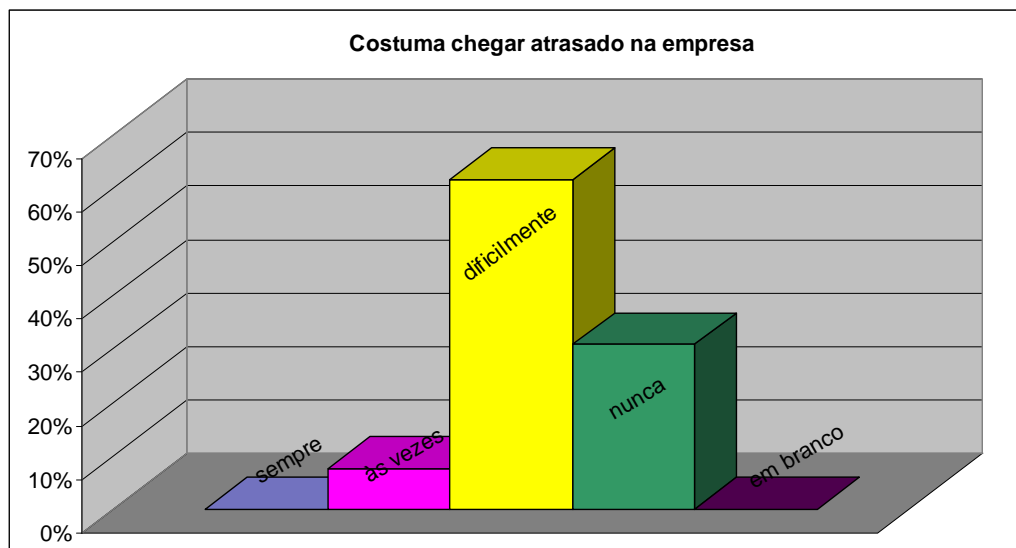
**Tabela 12** Tabulação da pesquisa com os liderados

Questão	sempre	às vezes	difícilmente	nunca	sim	não	em branco
1 - Costuma chegar atrasado na empresa?	0%	8%	62%	31%			0%
2 - As tarefas designadas a você, possuem tempo hábil para executá-las?	38%	56%	5%	0%			0%
3 - Com que frequência você tem que trabalhar intensamente (isto é, produzir muito em pouco tempo)?	31%	54%	13%	3%			0%
4 - O seu trabalho costuma apresentar exigências contraditórias? O líder discute o assunto?	23%	56%	15%	3%			3%
5 - Está satisfeito com o cargo que ocupa?					59%	23%	18%
6 - Suas tarefas são muito repetitivas?	21%	49%	13%	0%			18%
7 - Você pode escolher como e o que fazer em seu trabalho?	8%	46%	8%	21%			18%
8 - O ambiente de trabalho é agradável?	41%	38%	0%	3%			18%
9 - Se relaciona bem com seus colegas de equipe?	69%	13%	0%	0%			18%
10 - Se relaciona bem com seu chefe?	62%	21%	0%	0%			18%
11 - No dia-a-dia, enxerga seu líder como uma fonte de estresse?	3%	18%	36%	26%			18%
12 - A organização apresenta algum programa de conscientização e tratamento do estresse?	5%	26%	15%	31%			23%
13 - Há alguma preocupação do líder sobre o nível de pressão imposto sobre a equipe?	13%	41%	21%	5%			21%

Fonte: a autora

A pesquisa revela que 62% dos liderados dificilmente chega atrasado na empresa e 31% nunca chega atrasado. Este é um dos indicadores qualitativos da reação lutar ou fugir citada no capítulo IV, p. 55, para analisar em conjunto com a coleta de dados sobre doenças e taxa de rotatividade de anos anteriores o estresse organizacional. Quando este índice está muito elevado pode estar indicando a presença de um estresse organizacional. Neste caso, aparentemente, mediante o percentual obtido não há indícios de estresse organizacional, porém, para obter um resultado mais seguro sobre este índice, seria necessário um levantamento de dados de até dois anos.

**Figura 3** Percentual de atraso



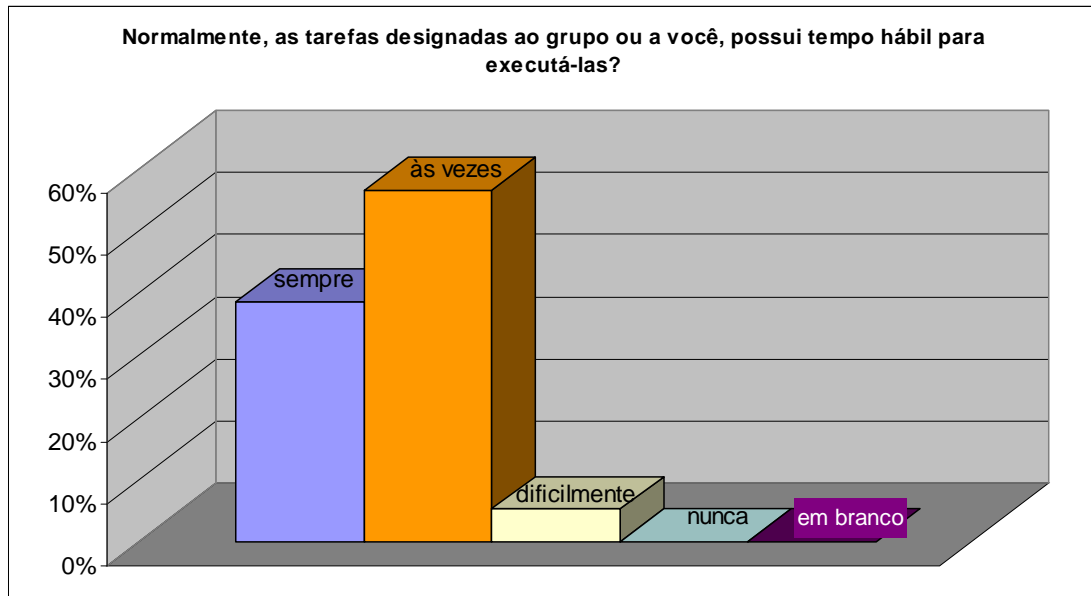
**Fonte:** a autora

Com relação à execução das tarefas, 56% responderam que somente às vezes possuem tempo hábil para executá-las e apenas 38% disseram que sempre. Neste caso, os líderes precisam prestar mais atenção, porque de acordo com a pesquisa bibliográfica, o líder precisa manter sua equipe em uma “zona de conforto”, isto envolve prazos pelo menos razoáveis para execução das tarefas. Se os liderados permanecerem por muito tempo trabalhando sobre este nível de pressão, sem prazo razoável para o cumprimento das tarefas, o desempenho da equipe será prejudicado e poderão experimentar o estresse negativo.

No capítulo IV, p. 56 e 57, Albrecht (1990), aconselha a manter sempre uma consciência do ritmo e da pressão organizacional, agir para mantê-la dentro dos

limites das zonas de conforto dos empregados com o objetivo de minimizar os custos associados a ele e a organização e maximizar a eficácia humana no trabalho.

**Figura 4** Percentual de tempo hábil para execução de tarefas

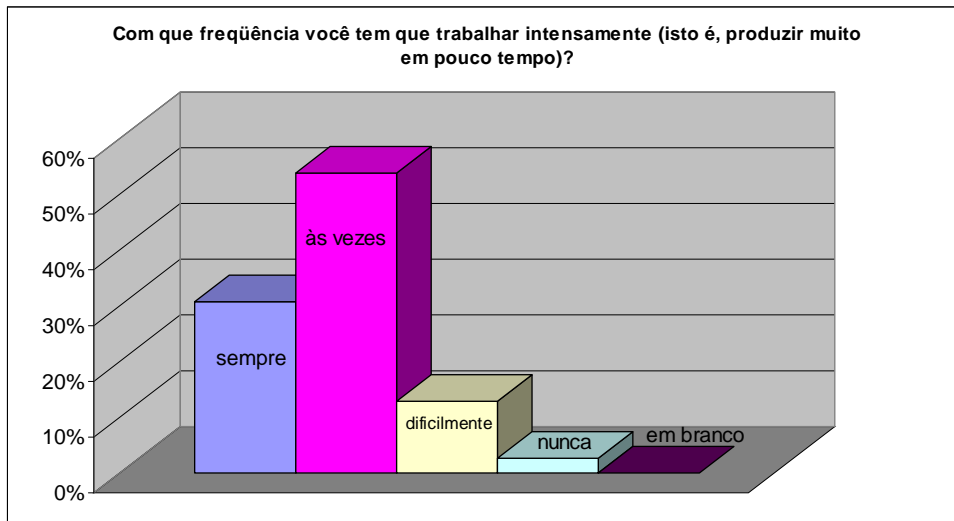


**Fonte:** a autora

Verificamos que 54% dos liderados precisam trabalhar intensamente somente às vezes e 31% sempre trabalham intensamente. Esses 31% que sempre trabalham intensamente para produzir muito em pouco tempo, podem estar na “zona de desconforto” devido à pressão, sobrecarga de trabalho e prestação de contas.

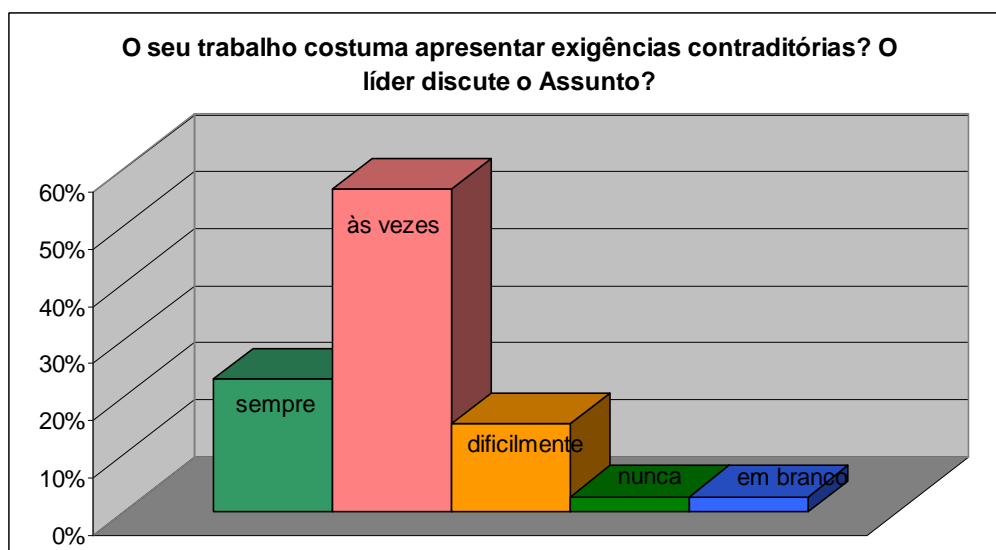
Este tipo de situação pode causar o estresse do tempo, gerando ansiedade. Se não houver uma folga para aliviar essa pressão ou alterar o ritmo a pessoa se sentirá superestressada, desesperada, desprotegida e poderá entrar em depressão e desesperança (p. 18).

No capítulo IV, p. 56, Albrecht (1990), enfatiza a importância de manter a equipe em nível de pressão equilibrado para não afetar o desempenho, a saúde dos liderados e para não gerar custos a organização.

**Figura 5** Percentual de freqüência de trabalho intenso

Fonte: a autora

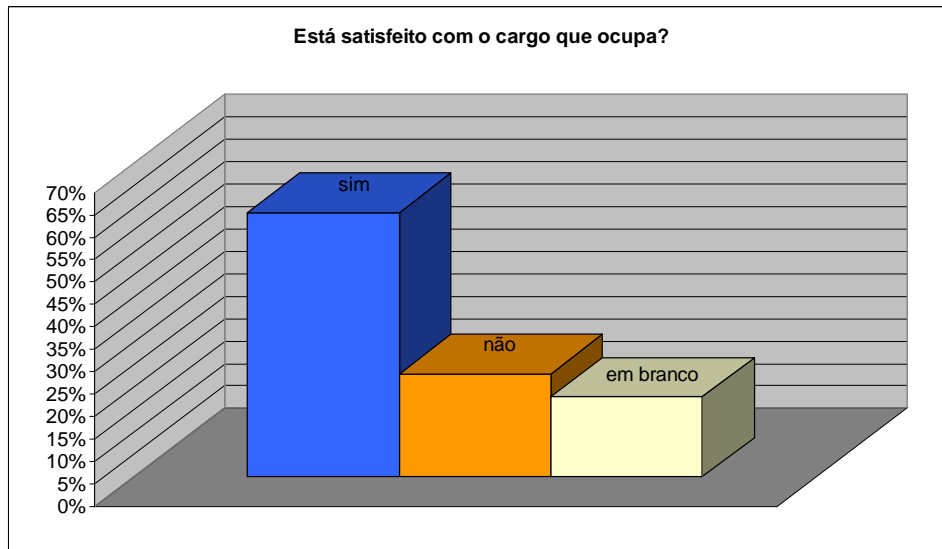
Quanto às exigências contraditórias ou discordantes que o trabalho apresenta 56% responderam que acontecem somente “às vezes” e o líder permite discutir o assunto. Isto mostra certa coerência entre as exigências impostas e o fato do líder permitir a discussão sobre o assunto também colabora com a motivação do liderado e o faz sentir-se importante pelo fato de poder colaborar com sua opinião. Observa-se também a flexibilidade do líder ao permitir discutir as exigências. No capítulo II, p. 26, Chiavenato (2000) diz que o líder é aquele que é capaz de se ajustar a um grupo de pessoas sob condições variadas.

**Figura 6** Percentual de exigências contraditórias e discussão sobre o assunto

Fonte: a autora

59% estão satisfeitos com o cargo que ocupa. Este resultado revela um grau de satisfação significativo para o desempenho positivo e crescimento de cada liderado e colabora muito com a motivação dos liderados.

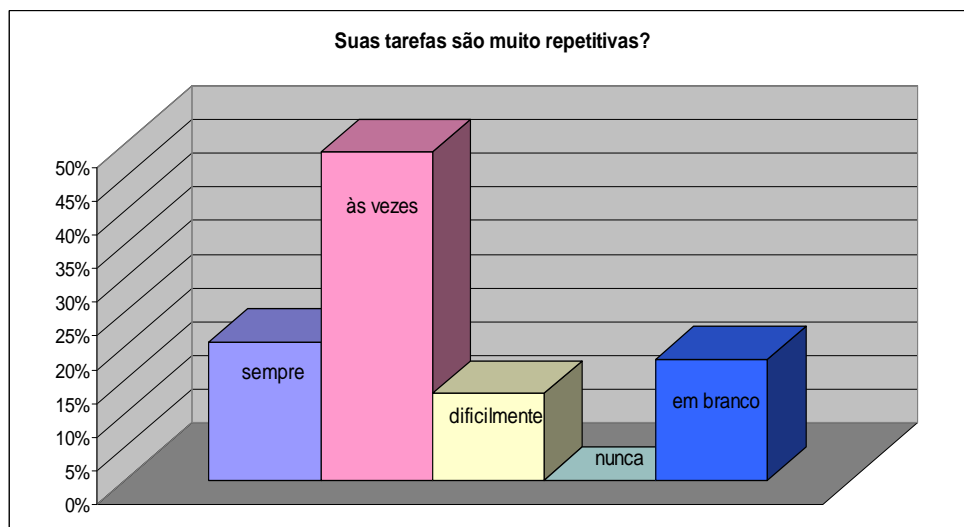
**Figura 7** Percentual de satisfação com o cargo



**Fonte:** a autora

Analisando o gráfico abaixo, 49% disseram que as tarefas são muito repetitivas somente às vezes e apenas 21% disseram que sempre. Quando uma tarefa é muito repetitiva pode causar ausência de estímulo, monotonia e queda de desempenho levando as pessoas ao estresse (p. 16).

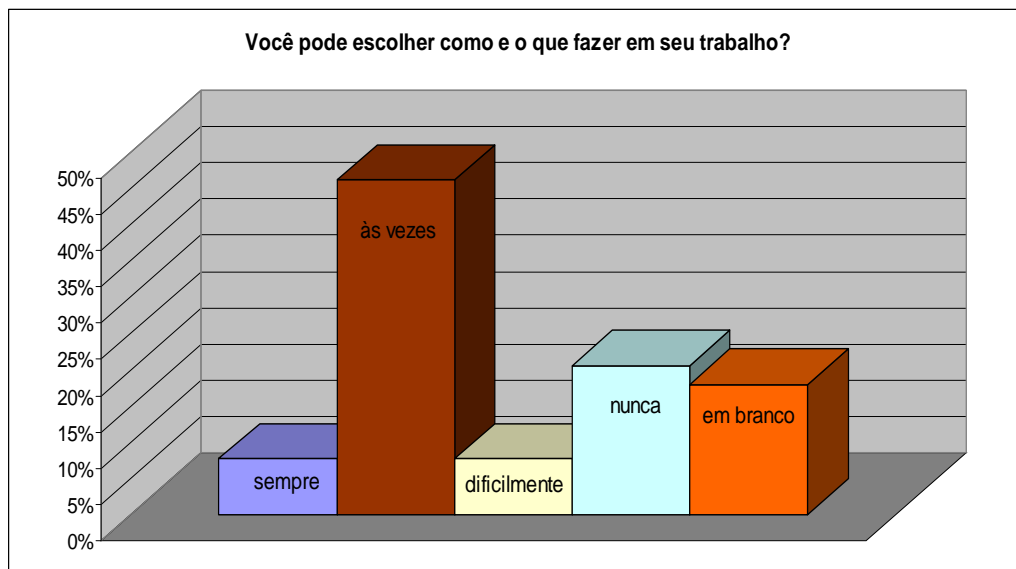
**Figura 8** Percentual de tarefas repetitivas



**Fonte:** a autora

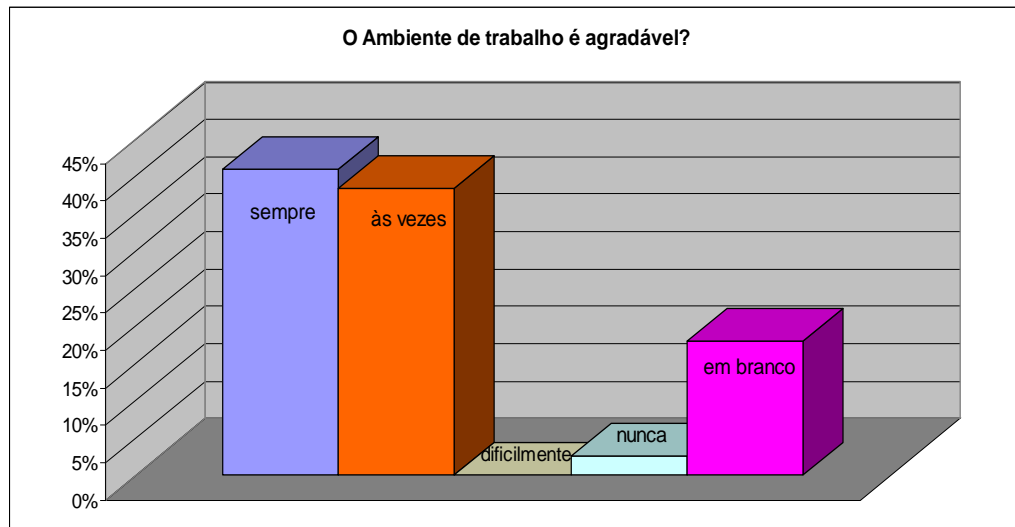
Quanto à flexibilidade para escolher como e o que fazer em seu trabalho obtemos um índice interessante: 46% das pessoas às vezes tem a oportunidade de escolher como e o que fazer em seu trabalho. Demonstra que existe um grau de liberdade para a execução das tarefas e que os líderes não são tão autoritários ao ponto de exigir que tudo se cumpra de acordo com a sua própria vontade e do seu jeito. Observamos mais uma vez que a maioria dos líderes são flexíveis com seus liderados no dia-a-dia.

**Figura 9** Percentual para escolha de como desempenhar o trabalho



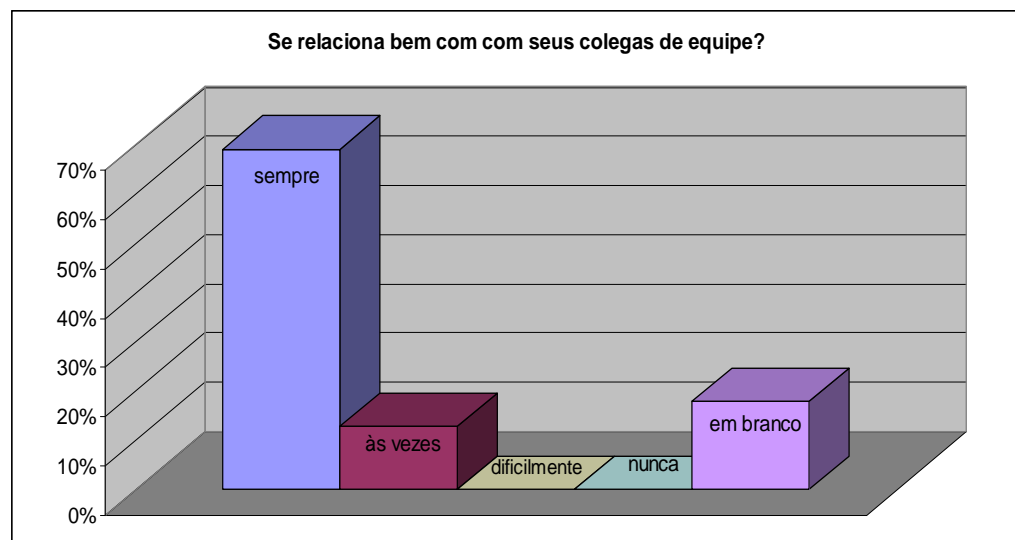
**Fonte:** a autora

41% responderam que o ambiente de trabalho é sempre agradável e 38% responderam que somente às vezes. Estes índices estão muito próximos e merecem um estudo mais profundo para averiguar o que de vez em quando tem prejudicado o ambiente. Neste caso, aconselha-se verificar se o problema está no relacionamento entre os membros dos grupos ou entre os membros e o líder. Albrecht (1990) diz que existem diversos fatores que se juntam no dia-a-dia, para criar um ambiente de trabalho de alto estresse e o gerente pode ser um desses fatores. O líder precisa levantar, verificar e avaliar os possíveis fatores e fazer as mudanças necessárias para manter um ambiente social com baixo nível de estresse.

**Figura 10** Percentual do ambiente de trabalho

**Fonte:** a autora

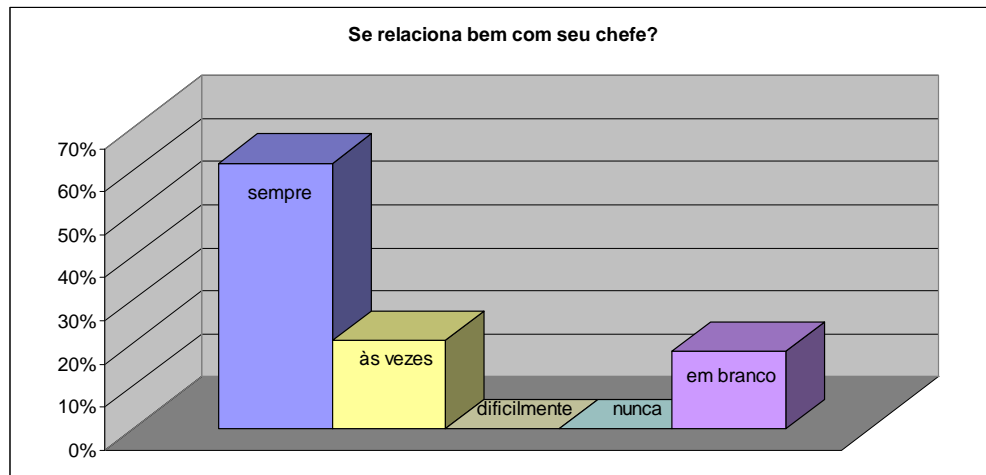
69% dos colegas de equipe sempre se relacionam bem. Isto é ótimo para o desempenho e crescimento da equipe e para a organização de modo geral. Este índice aponta que a empresa possui equipes bem estruturadas e maduras, que se relacionam bem, com objetivos comuns para atingir o mesmo alvo. Este resultado indica que as equipes de um modo geral podem estar no estágio de coesão grupal, conforme cita no capítulo II, p. 31, que segundo Sugo (2006) é uma fase onde os conflitos tendem a ser evitados, há um intercâmbio de diferentes interpretações e opiniões sobre os projetos e desafios da equipe.

**Figura 11** Percentual do nível de relacionamento com os colegas

**Fonte:** a autora

62% disseram que sempre se relaciona bem com o chefe. Conforme citado no capítulo II, (p. 33) essa é uma das competências pessoais do líder. O bom relacionamento entre o líder e os liderados leva a equipe a conquistar com eficácia metas e objetivos ousados. (p. 23)

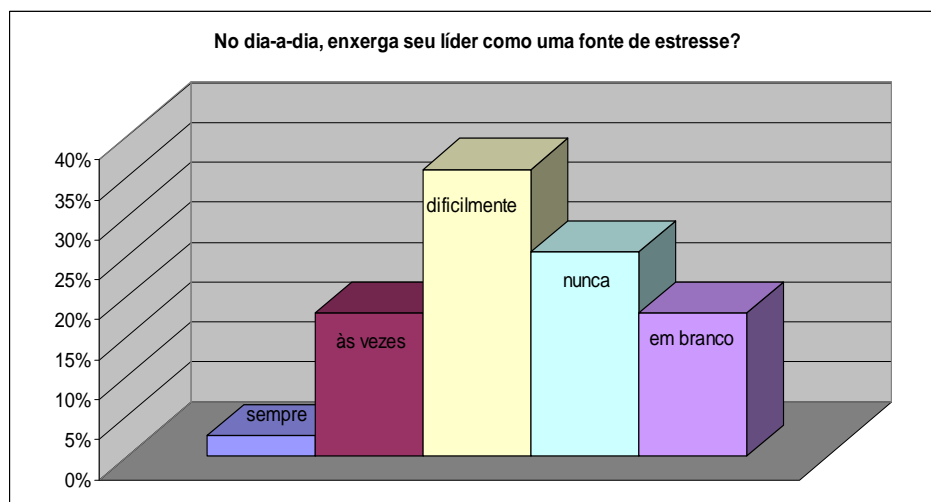
**Figura 12** Percentual do nível de relacionamento com o líder



**Fonte:** a autora

36% não enxergam o líder como uma fonte de estresse. Este é um ótimo resultado. Conforme citado no capítulo IV, (p. 62), o líder é responsável pelo clima social criado entre ele e seus liderados e o fato de não ser visto pelos seus liderados como fonte causadora de estresse é um fator muito positivo que colabora com a manutenção de um ambiente agradável.

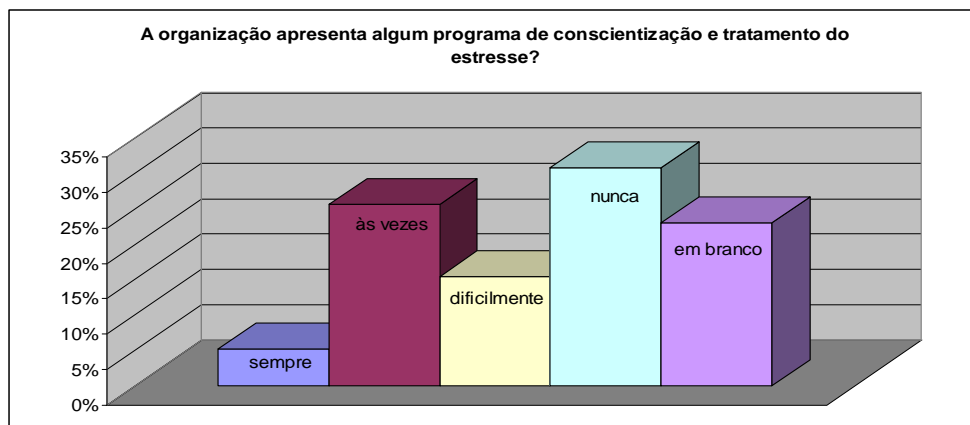
**Figura 13** Percentual de estresse sobre a pessoa do líder



**Fonte:** a autora

31% disseram que a empresa nunca apresentou programa de conscientização e tratamento ao estresse e 26% disseram que às vezes e 15% disseram que dificilmente. Neste caso, talvez a empresa ofereça de vez em quando alguma palestra ou informativo sobre o assunto, porém não é bem divulgado e poucas pessoas tomam conhecimento sobre o assunto. Mas, verificamos que não há um programa efetivo para tratamento e conscientização ao estresse.

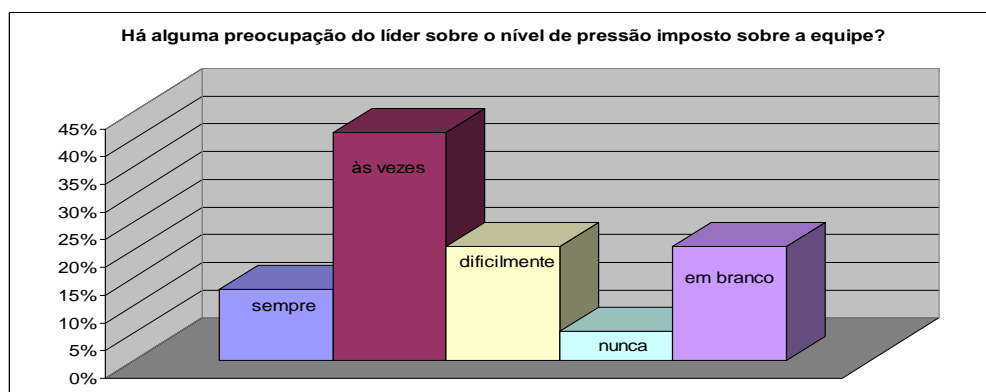
**Figura 14** Percentual sobre programas de conscientização ao estresse



**Fonte:** a autora

41% disseram que às vezes o líder demonstra alguma preocupação com o nível de pressão imposto sobre a equipe. Este é um índice que precisa ser melhorado. Como vimos no capítulo IV, o líder é responsável por saber lidar com as pessoas que estão a sua volta e deve tomar atitudes e traçar estratégias para eliminar o estresse e mantê-lo em nível equilibrado para não prejudicar sua performance como líder e conseqüentemente o desempenho e a saúde de sua equipe.

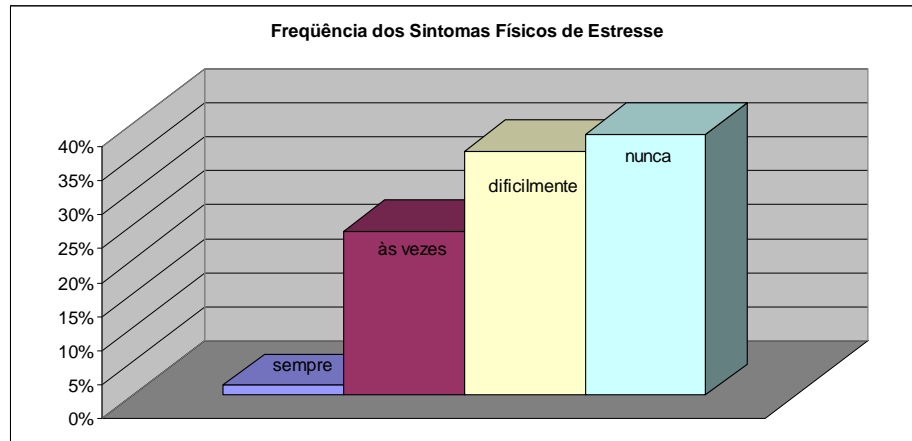
**Figura 15** Percentual de preocupação do líder com relação ao nível de pressão imposta



**Fonte:** a autora

Analisando a frequência dos sintomas físicos que normalmente são apresentados mediante ao estresse excessivo, verificamos que apenas 2% sempre sofrem com os sintomas, enquanto 36% dificilmente e 38% nunca sofrem os sintomas relacionados.

**Figura 16** Percentual dos sintomas físicos de estresse



**Fonte:** a autora

Com base na tabela de tabulação de dados, verificamos que os liderados da empresa em questão sofrem pressões diárias, mas não estão sobre um nível de pressão ou estresse elevado. Observamos a necessidade de tratar alguns fatores para que o problema não se agrave. A questão do tempo hábil para execução de tarefas, onde apenas 56% só experimentam tempo hábil para executá-las “às vezes” e 5% dificilmente experimentam. A frequência de trabalho intenso também precisa ser investigada porque 31% sempre trabalham intensamente. Quanto ao ambiente de trabalho, 38% acham o ambiente agradável somente às vezes e 3% nunca acham. Estes são resultados significativos que precisam ser estudados e tratados a tempo para não prejudicar as equipes e a organização futuramente. Aconselha-se aos líderes, tomarem atitudes preventivas como questionar os liderados, fazer entrevistas, aplicar questionários para investigar as possíveis causas e juntamente com os liderados formular um plano de ação para reverter esse quadro evitando assim problemas e custos futuros.

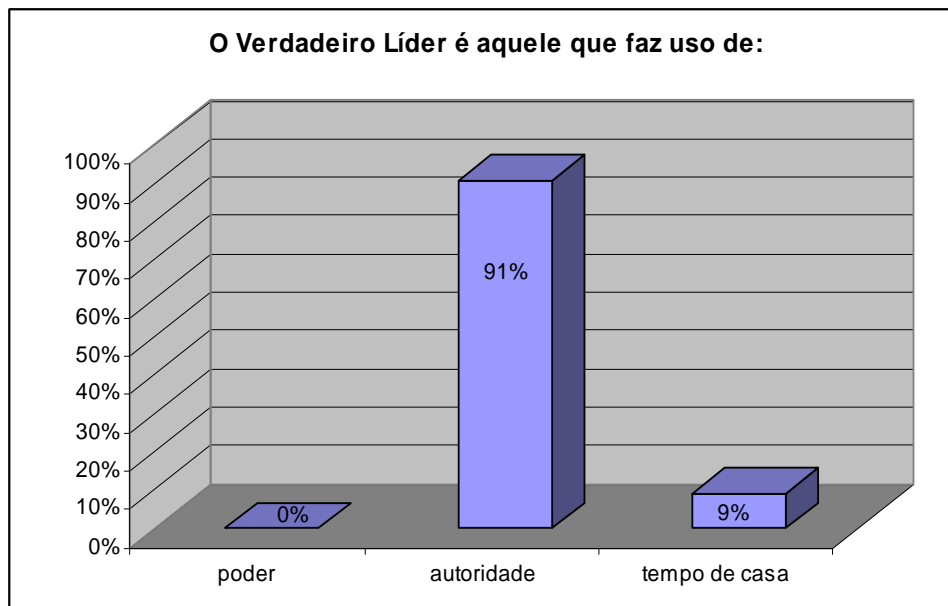
## Resultado da pesquisa com os líderes

Em relação aos dados pessoais dos líderes, constatou-se que 82% são do sexo masculino, 36% tem menos de 40 anos, 55% estão entre 41 e 50 anos e 9% estão entre 51 a 60 anos, 73% são casados, 82% possuem 3º completo e 18% são pós-graduados.

Quanto aos dados profissionais, verificou-se que 64% da amostra foi composta por supervisores e 35% por gerentes, onde 82% dos participantes lideram menos de 100 pessoas e 18% lideram mais de 100, e cumprem uma média de 44 horas semanais.

91% dos líderes têm consciência que o verdadeiro líder é aquele que faz uso da autoridade. A autoridade é uma ferramenta muito importante quando bem utilizada para conduzir a equipe ao alcance de objetivos comuns. Conforme citação de Figueiredo (2006) no capítulo II, quando a base da liderança é a autoridade, “quase todas” as pessoas se sentem motivadas a atingir as metas estabelecidas, sentem-se parte do processo e visa o sucesso da equipe da qual fazem parte.

**Figura 17** Percentual de características do verdadeiro líder

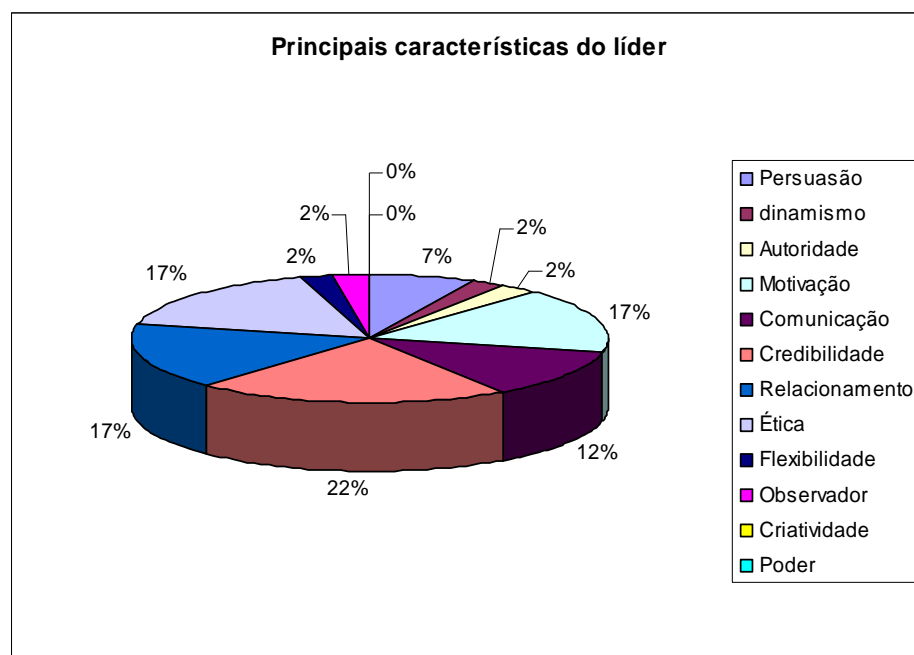


**Fonte:** a autora

As quatro características que mais se destacaram como principais para o líder foram: Credibilidade com 22%, ética com 17%, relacionamento com 17% e motivação com 17%. Não existem apenas quatro características que compõem o

perfil de uma líder competente. As quatro características que se destacaram são muito importantes e devem fazer parte de um conjunto de habilidades e competências dos líderes. A característica que mais se destacou foi à credibilidade. Isto demonstra que os líderes têm noção que devem inspirar e demonstrar confiança em suas atitudes para obter a credibilidade de seus liderados. Gardner (1990, p. 49) diz que “a necessidade de confiança é não apenas eticamente desejável, mas também, em geral, uma necessidade prática”.

**Figura 18** Percentual das principais características do líder



Fonte: a autora

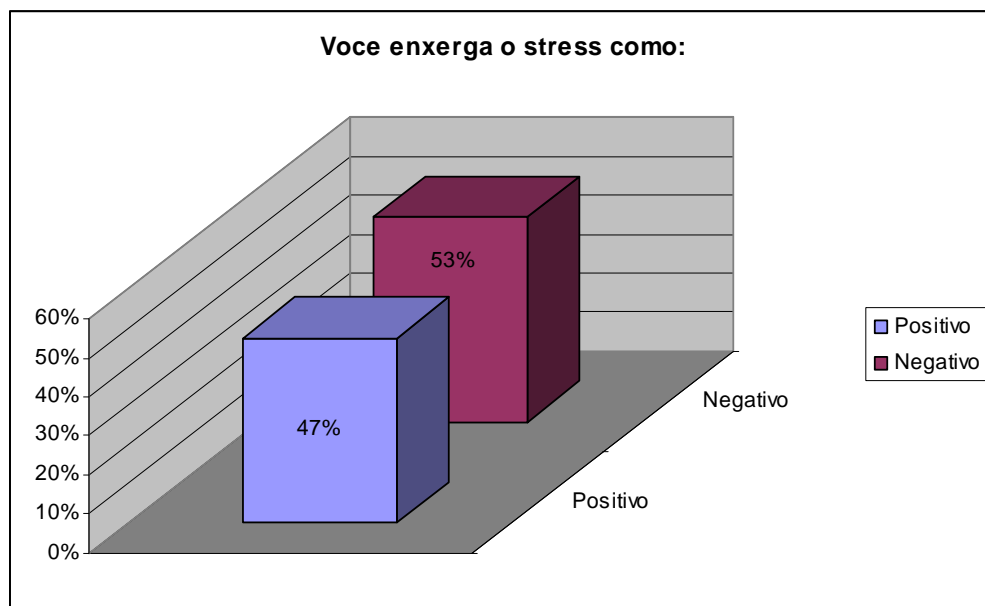
A questão número 3 questiona o que é o estresse. A maioria dos líderes define totalmente como algo negativo: doença; doença do futuro; reação do organismo por fatores desfavoráveis; inadequação com o meio, excesso de carga mental, pessoal, profissional que interfere na qualidade de vida; alta tensão que causa desequilíbrio no organismo; pressão exercida sobre os funcionários para obter objetivo comum; exposição ao acúmulo de atividades; aumento do nível de preocupação; estado de espírito que mistura medo, ansiedade, impaciência e intolerância; forte estado de tensão; cansaço e esgotamento.

Todas estas definições estão dentro das definições encontradas para o estresse, porém, o estresse só se torna prejudicial quando as pessoas não conseguem administrar estas reações mediante algumas situações. Como vimos no capítulo II,

segundo Weiss (1936), sem algumas situações de estresse as pessoas não podem realizar seu trabalho ou progredir em sua carreira. Sendo assim, verificamos que a impressão imediata quando se fala em estresse é de algo negativo.

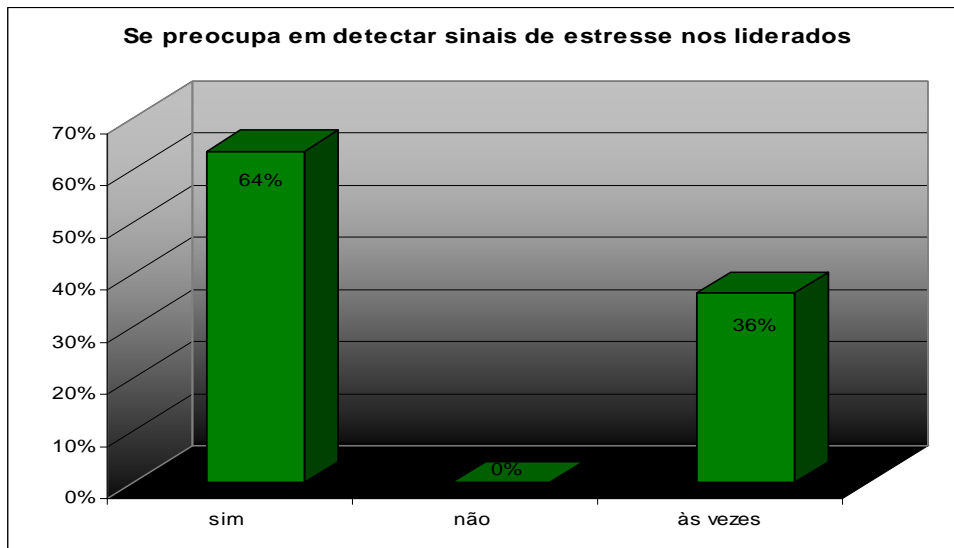
Apesar das definições negativas sobre estresse, a maioria dos líderes justificaram as duas visões, demonstrando que possuem consciência da existência tanto do lado positivo quanto do lado negativo.

**Figura 19** Percentual de impressão sobre o estresse



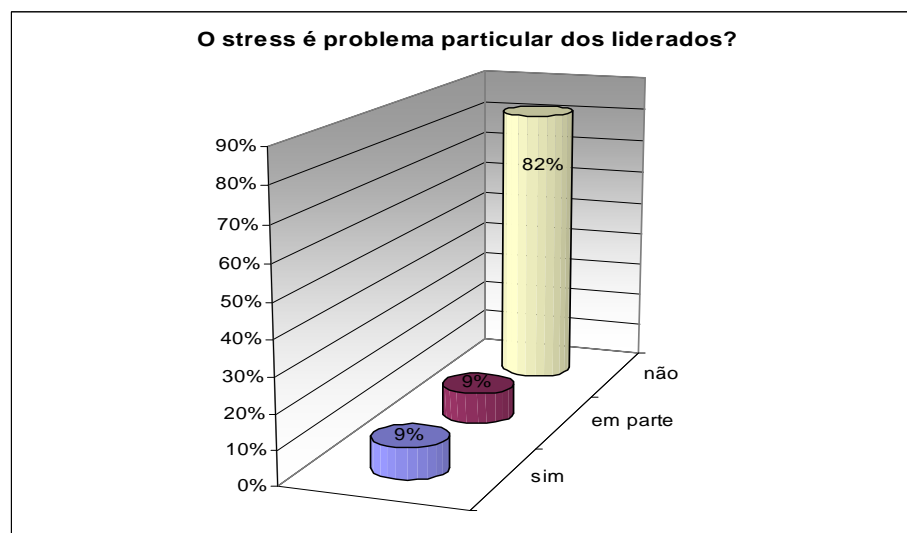
Fonte: a autora

64% dos líderes demonstram preocupação em detectar sinais de estresse em seus liderados e justificam que deve ser tratado para não afetar o desempenho da equipe; para melhorar o controle; e para não ultrapassar os limites. Os outros 36% que responderam que somente às vezes, justificam que se torna fator de preocupação quando o estresse é claramente causado por problemas profissionais; quando afeta o convívio social; e após uma avaliação se o estresse é saudável ou não. Segundo Arroba e James (1988) o líder, dentre as várias atribuições e responsabilidades que possui, precisa administrar seu tempo para observar e acompanhar o comportamento dos seus liderados para não prejudicar o desempenho e o resultado esperado da equipe (capítulo IV, p. 48).

**Figura 20** Percentual de preocupação para detectar estresse nos liderados

Fonte: a autora

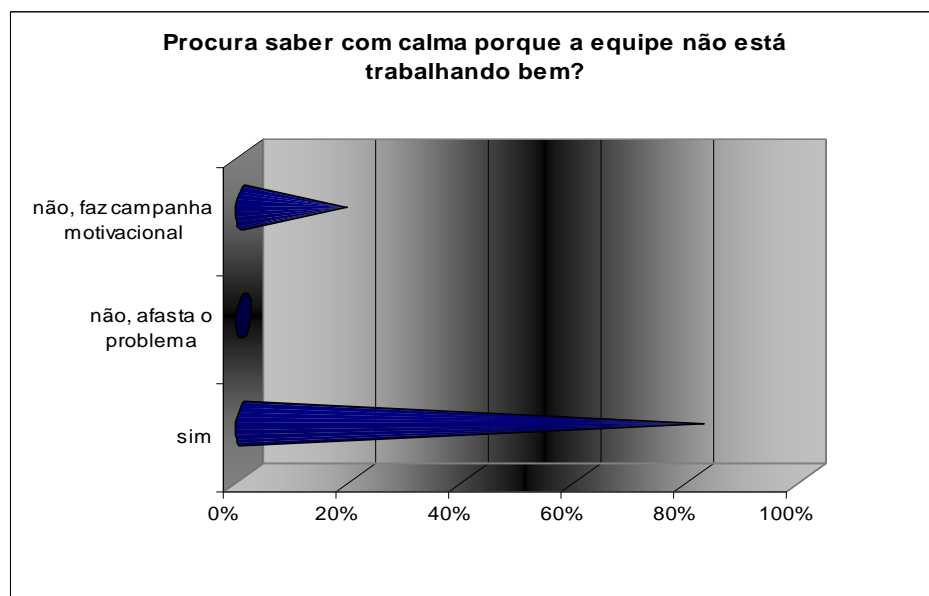
82% dos líderes não vêem o estresse como problema particular dos liderados e sabem que não pode ser ignorado porque pode afetar o desempenho do grupo e precisam tomar atitudes quando um colaborador apresentar sinais de estresse elevado para que os outros membros não sejam contaminados. No capítulo IV, p. 48, vimos os comentários de Arroba e James (1988) que alguns líderes são da opinião que os funcionários que não sabe lidar com situações de pressão dentro da organização devem deixá-la, porém, apesar de ter um fundo de verdade, isto não significa que os líderes não têm nada haver com o problema, principalmente quando as reações e sentimentos passam a afetar o desempenho da equipe.

**Figura 21** Percentual sobre o problema do estresse: pessoal ou organizacional

Fonte: a autora

82% procuram saber com calma os motivos pelo qual a equipe não está se desempenhando bem, porque muitas vezes é impossível identificar as causas sem uma verificação mais aprofundada. 18% quando percebe o problema, ao invés de investigar com calma as causas, apenas utiliza campanhas motivacionais que já deram certo em outras organizações e adaptam ao grupo para tentar resolver o problema. Na página 49 do capítulo IV, Arroba e James dizem que em momentos como esse o líder precisa ser um bom observador, ter um bom relacionamento com os membros de sua equipe, conquistar a confiança dos mesmos para que através de conversas consigam juntos detectar os problemas, entenderem as dificuldades, discuti-las e decidir quais as atitudes que serão implementadas para solucionar o problema através de um planejamento.

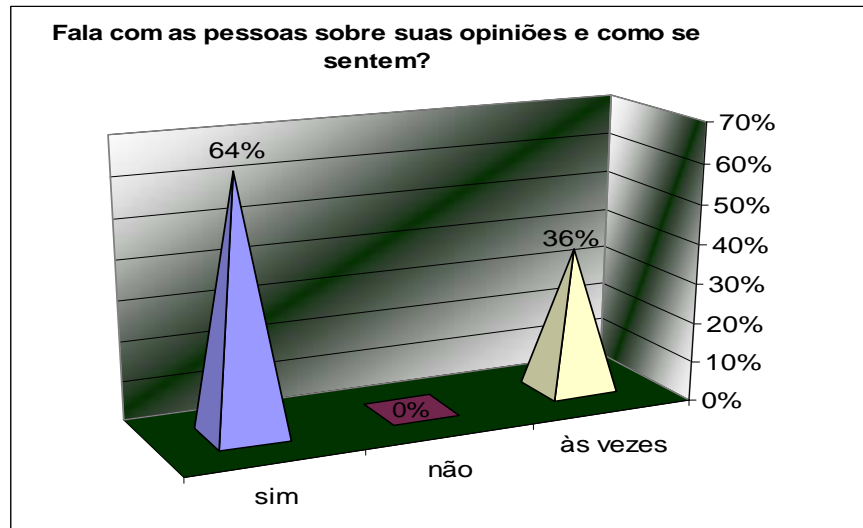
**Figura 22** Percentual de averiguação sobre o desempenho da equipe



Fonte: a autora

64% demonstram importância por trocar opiniões pessoais com o intuito de melhorar as condições de trabalho da equipe. Este resultado demonstra que os líderes possuem uma característica muito importante que é a flexibilidade. No capítulo II, p. 26, temos a citação de Chiavenato (2000) dizendo que o líder é aquele que tanto manda cumprir ordens, como consulta subordinado antes de tomar decisões e dá sugestões para realização de determinadas tarefas.

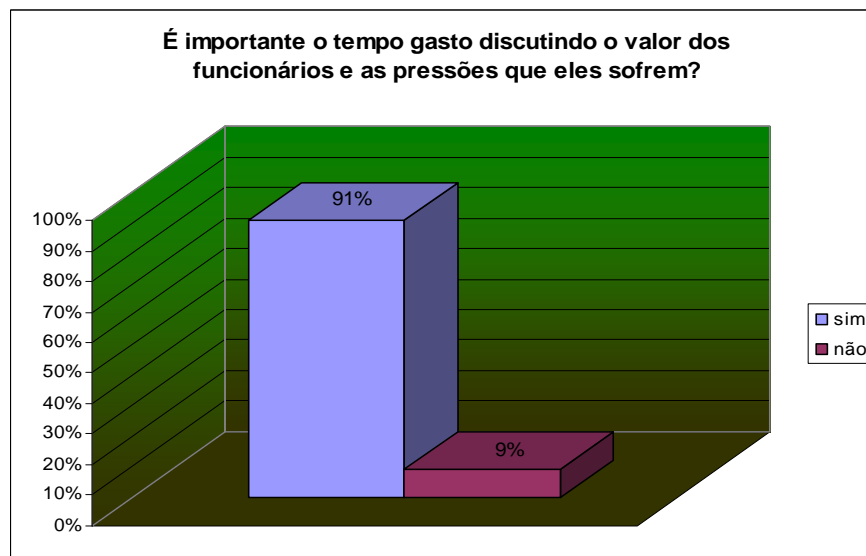
**Figura 23** Percentual de líderes que se importa em trocar opiniões c/ os liderados



Fonte: a autora

Para 91% dos líderes é importante discutir com os liderados o valor que possuem e as pressões que sofrem para que sintam peças fundamentais para o crescimento da organização, para haver mais comprometimento e também avaliar se o nível de pressão imposta ao grupo está interferindo em sua saúde. No capítulo IV, p. (48) vemos a importância do líder se relacionar bem com os liderados para conquistar a confiança dos membros e através de conversas detectarem o problema do estresse entendê-las, discuti-las e solucioná-las em conjunto.

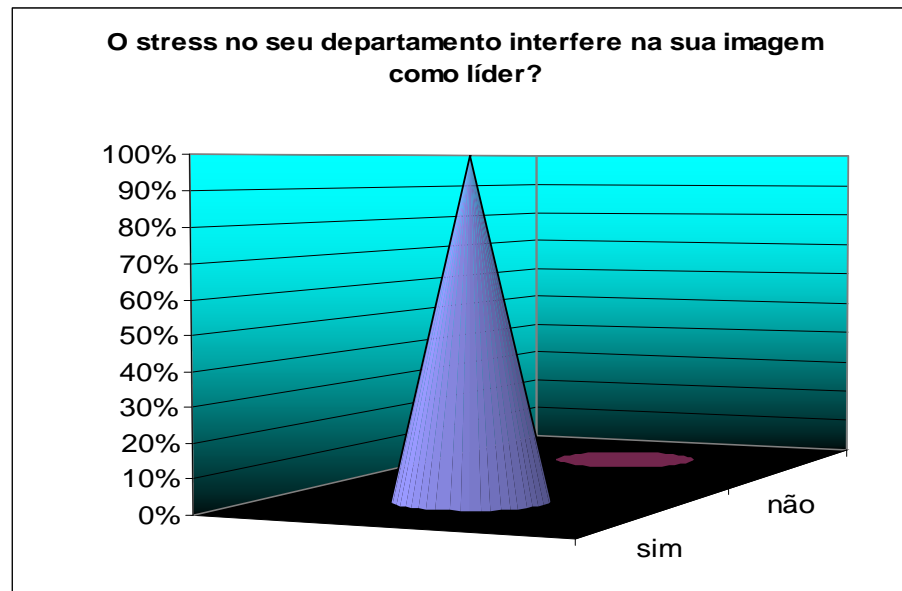
**Figura 24** Percentual de líderes que julgam importante discutir pressões com os liderados



Fonte: a autora

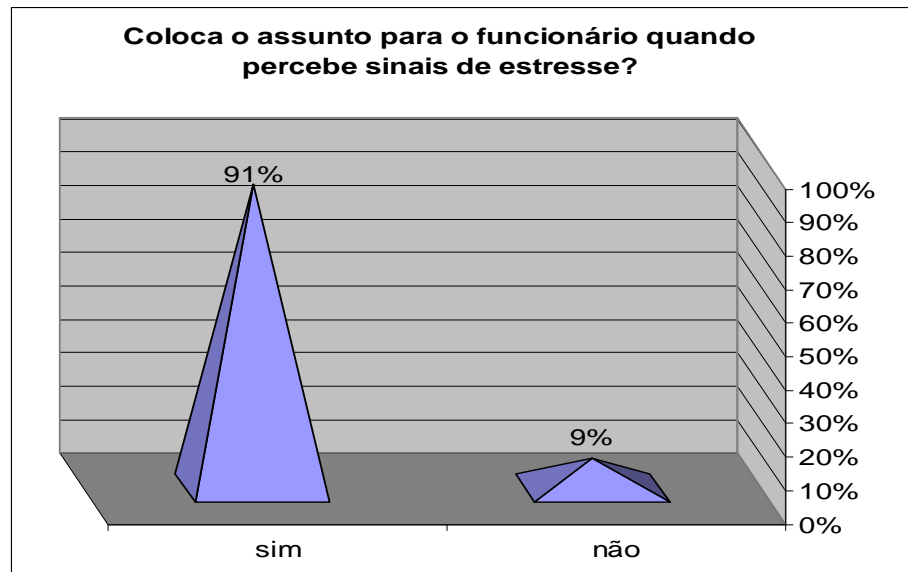
100% dos líderes responderam que o estresse pode afetar sua imagem ou reputação como líder porque uma equipe muito estressada normalmente apresenta resultados abaixo de seu potencial. Conforme citam Arroba e James (1988), quando as exigências são muitas ou poucas a pessoa deixa de produzir o esperado ou suficiente, não consegue dar o melhor de si e conseqüentemente apresentará resultados desfavoráveis tanto para a equipe quanto ao líder, conforme citado no capítulo II, p. 16. Quando chega a esse ponto, o líder precisa colocar em prática além de sua habilidade de observação, seu papel motivador. Segundo Gardner (1990), líderes motivadores “criam um clima em que existe orgulho em dar contribuições significativas a objetivos comuns” (p. 28).

**Figura 25** Percentual de interferência do estresse na imagem do líder



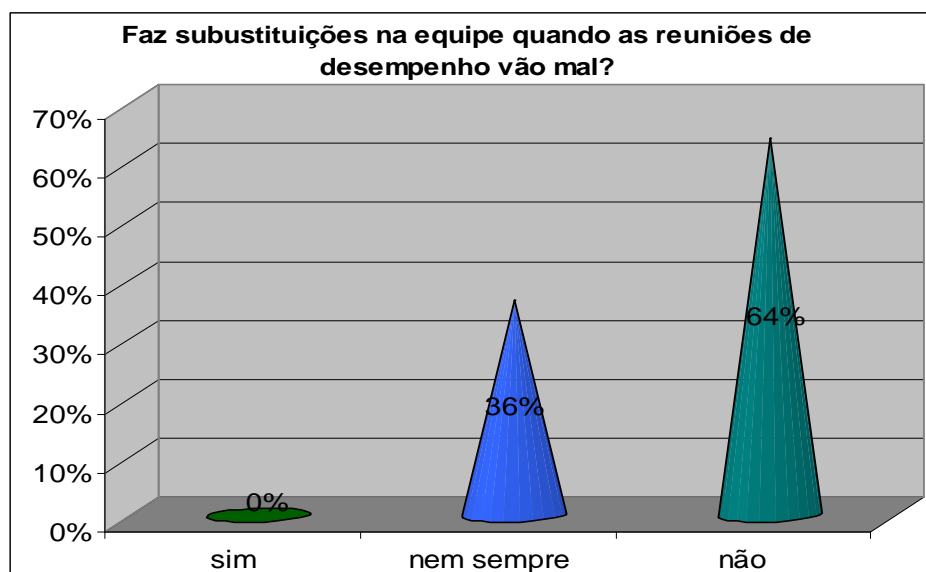
Fonte: a autora

91% quando percebe sinais de estresse em seu liderado, compartilha o assunto com eles para que possa tomar atitudes e solucionar o problema. No capítulo IV, p. 50, temos passo a passo um resumo de técnicas para abordar o liderado e tratar o assunto. Segundo Arroba e James (1988), é importante fazer entrevistas, manter a finalidade da discussão, estruturar as conversas, abordar a pessoa com confiança para obter resultados úteis e resultados positivos. Os líderes precisam saber como abordar e expor o problema aos seus liderados para não causar um estresse ainda maior e deixar bem claro que a sua intenção é ajudá-lo.

**Figura 26** Percentual de líderes que expõe o estresse aos liderados

Fonte: a autora

36% dos líderes responderam que quando as reuniões de desempenho estão indo mal, nem sempre a melhor política é descobrir o culpado e substituí-lo do grupo porque existem várias situações em que isso não basta para solucionar o problema e pode até agravá-lo. 64% são da opinião que é preciso saber se o grupo está agindo assim por excesso de pressão ou por falta de apoio para o alcance de metas e se for o caso, colocar-se à disposição para ajudar no cumprimento das mesmas. Esta é a atitude correta de um líder que se preocupa com o desempenho da equipe.

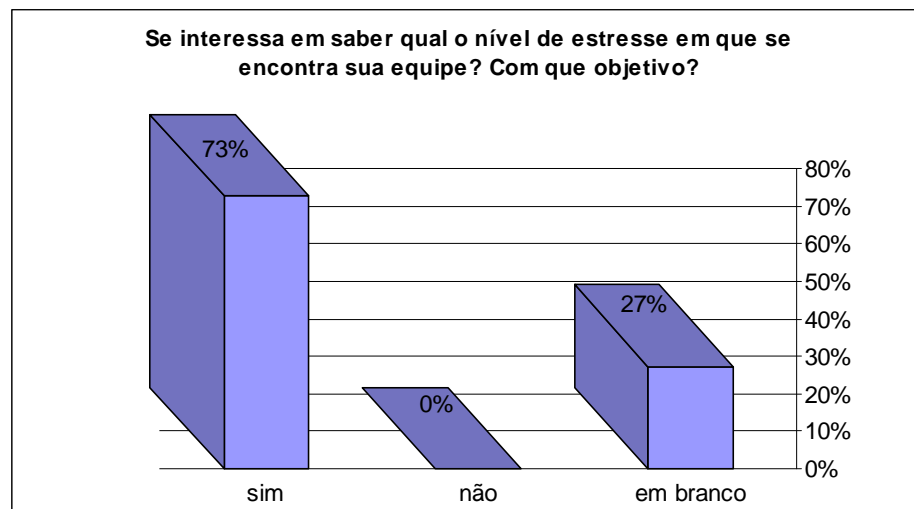
**Figura 27** Percentual de líderes que fazem substituições quando a equipe vai mal

Fonte: a autora

27% não demonstraram interesse em saber o nível de estresse de sua equipe e 73% se interessam em saber com o objetivo de: tomar ações corretivas e preventivas através do entendimento dos problemas/causas do estresse; para manter a equipe sob controle e buscar os objetivos estabelecidos; para poder avaliar melhor cada membro da equipe em situações conflitantes e o desempenho global da mesma, como também o próprio desempenho; identificar necessidades de ações de melhoria; trabalhar na busca do equilíbrio de um determinado funcionário ou até mesmo da equipe, contribuindo para a melhora de seu desempenho; com objetivo de conhecer se a liderança é eficaz ou eficiente e se o ambiente de trabalho do setor está conforme/adequado; evitar que se torne uma doença; em respeito ao ser humano e em seguida pela performance do departamento.

As justificativas dadas pelos líderes vão de encontro à pesquisa bibliográfica. Conforme citado no capítulo II, (p. 22) o corpo é como uma máquina e antes de pifar emite sinais que devem ser observados para tomar ações preventivas ou corretivas para que o problema não se agrave e a máquina pare de funcionar a fim de evitar colapsos mentais, doenças graves e até mesmo a morte.

**Figura 27** Percentual de líderes que fazem substituições quando a equipe vai mal



Fonte: a autora

Possuem consciência que o verdadeiro líder é aquele que sabe fazer bom uso da autoridade para atingir com mais facilidade metas e objetivos desejados. Autoridade, credibilidade, ética, relacionamento e motivação são itens que traçam o perfil dos líderes da empresa examinada. Possuem visão sobre os dois lados do estresse e

reconhecem que dependendo do grau em que se encontra, precisa ser tratado. A maioria demonstrou preocupação em detectá-lo, sabem que não se trata de um problema particular do liderado e por este motivo, procuram saber com calma quando o desempenho da equipe começa a cair através de conversas, trocas de opiniões para detectar e solucionar pressões indevidas. Sabem que quando a equipe está sobre um nível de estresse muito elevado sua imagem pode ser afetada devido à queda no desempenho que irá afetar conseqüentemente o alcance das metas. Demonstraram interesse em saber o nível de estresse em que se encontra sua equipe com o objetivo de tomar ações preventivas para que o problema não se agrave.

### **Comparativo entre as respostas dos líderes x liderados**

Os líderes (91%) responderam que fazem uso da autoridade com os liderados e a maioria dos liderados (62%) não enxergam o líder como uma fonte de estresse. Existe coerência entre estas respostas porque se o líder fizesse uso do poder e não da autoridade frente aos liderados, com certeza seria visto como uma fonte de estresse pela maioria. (cap. II, p. 23).

A maioria dos liderados (56%) respondeu que às vezes tem a chance de discutir as exigências contraditórias que surgem no trabalho e os líderes (64%) responderam que se importam em trocar opiniões com o intuito de melhorar as condições de trabalho da equipe.

41% dos liderados, responderam que somente às vezes os líderes demonstram alguma preocupação e 13% que sempre demonstram alguma preocupação com o nível de pressão imposta. A maioria dos líderes demonstraram nas questões 9 e 13, não somente preocupação em detectar como também resolver os problemas relacionados ao estresse.

De um modo geral, as respostas dos líderes e liderados estão coerentes.

Uma observação interessante é com relação à quantidade de questões em branco por parte dos liderados. Por serem questões simples e relacionadas ao dia-a-dia, a hipótese de não terem respondido por não ter entendê-las está descartada. Uma outra possibilidade seria receio por não saber o destino que o questionário tomaria.

Com relação aos líderes, com exceção da última questão, responderam todas as questões, porém a impressão que passaram é que responderam sobre o assunto de forma politicamente correta e não como é tratado atualmente na organização.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES**

O objeto de estudo da monografia foi o estresse como fator motivacional, com o objetivo de diagnosticar como o líder pode transformá-lo em ferramenta motivacional, descobrindo dessa maneira seu lado positivo, os benefícios que oferece ao líder e a equipe e através de uma pesquisa de campo em uma indústria plástica situada em Embu de Artes, diagnosticar a percepção dos líderes desta organização sobre estresse e a possível existência de programas de conscientização sobre o assunto.

Os objetivos propostos foram atingidos. A pesquisa bibliográfica comprova que não existe somente o lado negativo do estresse e a maioria dos autores citados sempre comentam que ele faz parte do nosso cotidiano, não temos como evitá-lo e cabe a nós aprender administrá-lo para não haver ausência ou excesso do mesmo para nos realizar e progredir pessoal e profissionalmente. Para os líderes lidarem com o estresse em equipe ao ponto de transformá-lo em ferramenta motivacional, a pesquisa expôs definições necessárias sobre o assunto, causas e conseqüências se não for tratado, habilidades e competências para administrá-lo. A importância de saber usar a autoridade que possui para influenciar as pessoas a buscarem objetivos comuns sem o uso do poder como um fator super importante para não se tornar mais uma das fontes de estresse. O poder de persuasão, a forma de comunicação, flexibilidade, confiança, credibilidade, criatividade, inovação, motivação e ética, são algumas habilidades que o líder competente precisa ter para lidar com equipes além das técnicas sugeridas para evitá-lo. A delegação de tarefas, esclarecimento de responsabilidades, recompensas, forma de se comunicar, se relacionar com a equipe, a manutenção de um ambiente de trabalho saudável, habilidade em solucionar conflitos são fatores que contribuem para que a equipe experimente o lado positivo do estresse, fazendo com que os liderados sintam-se motivados a dar o melhor de si para o alcance de metas. Estes fatores servem como ferramenta para reverter quadros de estresse negativo e manter a equipe sobre um nível de estresse saudável, evitando sentimentos de ansiedade, frustração, medo, entre outros que prejudicam o desempenho da mesma.

Para que o estresse se torne uma ferramenta motivacional no ambiente corporativo, a organização precisa investir nos líderes e nas equipes, capacitando cada membro para assumir cargos e funções designados e proporcionar a eles oportunidades para colocar em prática suas técnicas. De acordo com a pesquisa, as chances de

membros capacitados sucumbirem mediante situações de estresse são muito pequenas. As ferramentas apresentadas para transformá-lo em fator motivacional, são aparentemente simples, são atributos que estão ao alcance de muitos e que deveriam fazer parte do cotidiano de toda organização como: mecanismos sólidos de trabalho, liderança efetiva, bom relacionamento interpessoal com toda a organização, feedback, exposição de metas e objetivos da maneira mais clara possível, reconhecimento e esclarecimento de expectativas para conduzir da melhor maneira possível grupos e equipes evitando que o estresse negativo domine não somente equipes, mas a organização como um todo.

A pesquisa de campo revelou que os líderes da Indústria Plástica de Embu das Artes possuem visão sobre os dois lados do estresse, reconhecem que precisa ser tratado, porém a pesquisa com os liderados revelou que não existe programa de tratamento e conscientização sobre o assunto.

As limitações da pesquisa quanto à parte bibliográfica foi dificuldade para encontrar livros, revistas, artigos entre outras fontes de pesquisa que focassem o lado positivo do estresse e seus benefícios; com relação à pesquisa de campo com os liderados, ao apurar os dados havia muitas questões em branco. Por serem questões simples e relacionadas ao dia-a-dia, a hipótese de não terem respondido por não entendê-las está descartada. Uma outra possibilidade seria receio por não saber o destino que o questionário tomaria. Com relação à pesquisa dos líderes, com exceção da última questão, todas foram respondidas, porém causam impressão que foram respondidas de forma politicamente correta e não como é tratado na organização. Talvez as alternativas dadas influenciaram no resultado.

Para o estresse se tornar uma ferramenta motivacional, toda a organização precisa se envolver em um grande processo de mudanças. Necessita de investimento em todos os membros, conscientização sobre o assunto, tempo para planejar, discutir e traçar planos que vai desde a seleção e montagem de líderes e equipes para prepará-las a enfrentar as pressões impostas até a criação de programas de prevenção ao estresse para ajudar os colaboradores a se manter em um nível de estresse pelo menos “razoável” para que tenham condições de sustentar a auto-estima, autoconfiança, flexibilidade e tolerância.

As organizações dependem de capital humano e investir na saúde e bem estar dos colaboradores traz saúde financeira para a empresa e o equilíbrio das pessoas que fazem parte dela.

## BIBLIOGRAFIAS

AGUIAR, Klênia Navega de et. al. O Estresse em uma equipe militar de resgate pré-hospitalar. **Revista Eletrônica de Enfermagem**. Goiânia, v. 2, n. 2, p. 1-10, jul./dez. 2000. Disponível em <<http://www.revistas.ufg.br/index.php/fen/article/view/689/759>> Acesso em 23 ago. 2007.

ALBRECHT, Karl. **O Gerente e o Estresse**: faça o estresse trabalhar para você. 2. ed. Siciliano, 1990.

ALMEIDA, Elisabete. [www.lincx.com.br/lincx/saude\\_a\\_z/saude\\_homem/ambiente\\_trabalho.asp](http://www.lincx.com.br/lincx/saude_a_z/saude_homem/ambiente_trabalho.asp) - Ambiente de trabalho à prova de estresse – Acesso em 01 out. 2007.

ALVEZ, Márcia Guimarães de Mello et. al. Versão resumida da “job stress scale”: adaptação para o português. **Revista de Saúde Pública**. São Paulo, v. 38, n. 2, 2004. Disponível em <<http://www.scielosp.org/scielo.php>> Acesso em 05 nov. 2007.

ARROBA, Tanya; JAMES, Kim. **Pressão no Trabalho**: um guia de sobrevivência. 2. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.

Bispo, Patrícia, [www.rh.com.br/ler](http://www.rh.com.br/ler) - O líder precisa ser um bom comunicador – Acesso em 08 nov. 2007.

BISPO, Patrícia. [www.rh.com.br/imprima.php](http://www.rh.com.br/imprima.php) - O estresse pode ser administrado – Acesso em 12 fev. 2008.

CARDOSO, Grasiela. [www2.uol.com.br/aprendiz/guiadeempregos/executivos](http://www2.uol.com.br/aprendiz/guiadeempregos/executivos) – Estresse é um dos maiores problemas nas empresa – Acesso em 12 jan. 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Campus: Rio de Janeiro, 2000.

FEUER, Louis C. **O Stress do Executivo**. 1. ed. Cetop: Centro de Ensino Técnico e Profissional à Distância, 1987.

GARDNER, John W. **Liderança**. Record: Rio de Janeiro, 1990.

GOLDBERG, Philip. **A Saúde dos Executivos**: como identificar sinais de perigo para a saúde e levar a melhor contra o estresse. 1. ed. Guanabara: Rio de Janeiro, 1986.

HUNTER, J. C. **O Monge e o Executivo**. Sextante: Rio de Janeiro, 2004.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**. 1. ed. Sextante: Rio de Janeiro, 2006.

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo**. 9. ed. Sextante: Rio de Janeiro, 2004.

LENSON, Barry. **Viva o Estresse** – como transformar as pressões do dia-a-dia em uma ferramenta criativa. 1. ed. Prestígio: São Paulo, 2006.

LENSON, Barry. **Viva o Estresse – como transformar as pressões do dia-a-dia em uma ferramenta criativa.** 1. ed. Prestígio: São Paulo, 2006.

MACHADO, Luiz. [www.cidadedocerebro.com.br/newsletter\\_estresse\\_felicidade.asp](http://www.cidadedocerebro.com.br/newsletter_estresse_felicidade.asp) - Como usar o estresse para lhe dar felicidade – Acesso em 06 fev. 2008.

MACHADO, Luiz. [www.cidadedocerebro.com.br/newsletter\\_estresse\\_felicidade.asp](http://www.cidadedocerebro.com.br/newsletter_estresse_felicidade.asp) - É um erro combater o estresse pelo estresse – Acesso em 06 fev. 2008.

MARTINEZ, Cunningham Martinez. **Desempenho Máximo: como conseguir o máximo de si mesmo, de seus colegas de trabalho e de sua equipe.** 1. ed. Amáudio: São Paulo, 2002.

MELO, José Nilson de et. al. O estresse nas empresas. **IGT na Rede.** São Paulo, v. 3, n. 5, p. 1-9, 2006. Disponível em <http:// [www.ojs.igt.psc.br/viewarticle.php](http://www.ojs.igt.psc.br/viewarticle.php)> Acesso em 01 out. 2007.

Schelp, Diogo. <http://veja.abril.com.br/180902/entrevista.html> - Use o stress a seu favor – Acesso em 06 fev. 2008.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico.** 23. ed. rev. e atual. Cortez: São Paulo, 2007.

SUGO, Alberto et al. **Liderança: uma questão de competência.** 1. ed. Saraiva: São Paulo, 2006.

SUGO, Alberto Issao et al. **Profissão Líder: desafios e perspectivas.** 1. ed. Saraiva: São Paulo, 2006.

THOMAZ, Marian. **Uma Nova Atitude: alcançando o sucesso pessoal e profissional mantendo uma atitude mental positiva.** 1. ed. Amáudio: São Paulo, 2002.

TREVISAN, Denise C. [www.wlad.com.br/sites/cipa/artigos/estresse](http://www.wlad.com.br/sites/cipa/artigos/estresse) - Estresse - Acesso em 07 nov. 2007.

WEISS, Donald H. **Administre o Stress:** 1936. ed. Nobel: São Paulo, 1991.

WIESEL, Gilberto. [www.emprenderparatodos.adm.br/rh/mat\\_06.htm](http://www.emprenderparatodos.adm.br/rh/mat_06.htm) - Estresse: motivação para novos conceitos – Acesso em 10 jan. 2007.

WIESEL, Gilberto. [www.gestaodecarreira.com.br/ldp/qualidade-de-vida/estresse-atinge-sete-em-cada-dez-trabalhadores.html](http://www.gestaodecarreira.com.br/ldp/qualidade-de-vida/estresse-atinge-sete-em-cada-dez-trabalhadores.html) - Estresse atinge sete em cada dez trabalhadores – Acesso em 10 jan. 2007.

## ANEXOS

### Questionário sobre *Stress* destinado aos Líderes de Equipe

Sexo: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_

Estado Civil: \_\_\_\_\_ Escolaridade: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Depto.: \_\_\_\_\_

Carga horária: \_\_\_\_\_ Qtde. Membros de sua equipe: \_\_\_\_\_

#### 1 – O verdadeiro líder é aquele que:

- ( ) Faz uso do poder para que os liderados se sintam obrigados a cumprir o que se impõe em busca dos interesses organizacionais?
- ( ) Faz uso da autoridade sobre as pessoas, influenciando-as a trabalhar entusiasticamente, visando atingir os objetivos identificados como um bem comum?
- ( ) É o membro de uma equipe, com mais tempo de casa, que possui maior conhecimento sobre os processos, normas e cultura organizacional, com facilidade em auxiliar os membros da equipe.

#### 2 – Assinale abaixo, 4 características que julga mais importante em um líder:

- |                        |                                 |                   |
|------------------------|---------------------------------|-------------------|
| ( ) Poder de Persuasão | ( ) Comunicação                 | ( ) flexibilidade |
| ( ) Dinamismo          | ( ) Confiança e Credibilidade   | ( ) Observador    |
| ( ) Autoridade         | ( ) Relacionamento Interpessoal | ( ) Criatividade  |
| ( ) Motivação          | ( ) Ética                       | ( ) Poder         |

#### 3 – Para você, o que é *stress*?

---

---

#### 4 – Você enxerga o *stress* como:

Positivo, porque \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

Negativo, porque \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

**5 – Para você é fator de preocupação detectar sinais de stress entre seus liderados?**

- ( ) Sim
- ( ) Não
- ( ) Às vezes

Justifique\_\_\_\_\_

**6 – Como líder, você vê o stress como um problema extremamente particular e pessoal dos seus liderados?**

- ( ) Sim, o bom profissional é capaz de lidar com a pressão.
- ( ) Em parte, o estresse de um funcionário pode afetar o desempenho da equipe, mas não é tarefa do líder tratar dos problemas psicológicos dos liderados.
- ( ) Não, o estresse não pode ser ignorado por afetar o desempenho do grupo. O líder e a organização devem tomar atitudes quando um colaborador apresentar sinais de stress elevado, pois é possível que em breve outros também os sintam.

**7 – Se você perceber que a equipe não está trabalhando bem, procura saber os motivos com calma?**

- ( ) Sim, pois muitas vezes é impossível identificar as causas sem uma verificação mais aprofundada.
- ( ) Não, basta identificar quem está causando o problema, e afastá-lo do grupo e os resultados melhoram automaticamente.
- ( ) Não, apenas busco formas de motivar a equipe, utilizando campanhas motivacionais que já deram certo em outras organizações e podem ser adaptadas ao meu grupo.

**8 – Você tem o hábito de falar com as pessoas sobre opiniões pessoais ou sobre como elas se sentem em relação ao trabalho?**

- ( ) Sim, a opinião do colaborador muitas vezes contribui para melhorar as condições de trabalho da equipe.
- ( ) Não, se o sistema funciona não deve ser alterado por conta da opinião isolada de um ou outro.

( ) Às vezes, quando o grupo não está rendendo o esperado ou quando surge uma situação incomum é importante ouvir a opinião do grupo.

**9 – Para você é importante o tempo gasto com seus funcionários discutindo o valor deles e as pressões que eles sofrem?**

( ) Sim, é importante que eles se sintam como peças fundamentais para o crescimento da organização, para que sejam mais comprometidos, e também para avaliar se o nível de pressão imposta ao grupo está interferindo em sua saúde.

( ) Não, o líder e a organização, tem atribuições mais importantes.

**10 – Você acha que os sinais de estresse em seu departamento iriam refletir em sua reputação dentro da organização?**

( ) Sim, pois uma equipe muito estressada normalmente apresenta resultados abaixo de seu potencial e isso afeta minha imagem como líder.

( ) Não, pois basta substituir o funcionário que não está produzindo o esperado.

**11 – Se você percebe sinais de estresse em um funcionário, coloca o assunto para ele?**

( ) Sim, pois se tiver consciência do fato, o mesmo pode tomar atitudes para solucionar o problema.

( ) Não, pois o estresse faz parte do cotidiano de todos, cabendo a cada um conhecer os seus limites.

**12 – Se as reuniões de desempenho de equipe estão indo mal, você acredita que a melhor política é descobrir de quem é a culpa e substituir essa pessoa no grupo?**

( ) Sim, é a maneira mais fácil de solucionar esse problema.

( ) Nem sempre, existem várias situações em que isso não basta para solucionar esse problema, podendo até mesmo agravá-lo.

( ) Não, é preciso saber se o grupo está agindo assim por excesso de pressão, ou por falta de apoio para o alcance das metas, e, sendo o caso, colocar-se à disposição para ajudar no cumprimento das mesmas.

**13 – Se interessa em saber qual o nível de estresse em que se encontra sua equipe? Com que objetivo?**

**Questionário sobre Stress destinado aos Liderados**  
**Nível de Stress**

Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino Idade: \_\_\_\_\_  
Estado Civil: ( ) Solteiro ( ) Casado ( ) Desquitado ( ) Viúvo ( ) Outros  
Escolaridade: ( ) 1ª grau incompleto ( ) 1ª grau completo ( ) 2ª grau incompleto  
( ) 2ª grau completo ( ) 3ª grau incompleto ( ) 3ª grau completo  
Cargo: \_\_\_\_\_ Depto. \_\_\_\_\_  
Tempo na organização \_\_\_\_\_ Tempo neste cargo \_\_\_\_\_  
Carga Horária: \_\_\_\_\_

**1 – Costuma chegar atrasado na empresa?**

( ) Sempre ( ) às vezes ( ) Difícilmente ( ) Nunca

**2 – Normalmente, as tarefas designadas ao grupo ou a você, possuem tempo hábil para executá-la?**

( ) Sempre ( ) às vezes ( ) Difícilmente ( ) Nunca

**3 – Com que frequência você tem que trabalhar intensamente (isto é, produzir muito em pouco tempo)?**

( ) Sempre ( ) às vezes ( ) Difícilmente ( ) Nunca

**4 – O seu trabalho costuma apresentar exigências contraditórias ou discordantes? O Líder permite discussões sobre o assunto?**

( ) Sempre ( ) às vezes ( ) Difícilmente ( ) Nunca

**5 – Está satisfeito com o cargo que ocupa?**

( ) Sim ( ) Não

**6 – Suas tarefas são muito repetitivas?**

( ) Sempre ( ) às vezes ( ) Difícilmente ( ) Nunca

**7 – Você pode escolher como e o que fazer em seu trabalho?**

( ) Sempre ( ) às vezes ( ) Difícilmente ( ) Nunca

**8 – O ambiente de trabalho é agradável?**

Sempre       às vezes       Dificilmente       Nunca

**9 – Se relaciona bem com seus colegas de equipe?**

Sempre       às vezes       Dificilmente       Nunca

**10 – Se relaciona bem com seu chefe?**

Sempre       às vezes       Dificilmente       Nunca

**11 – No dia-a-dia, enxerga seu líder como uma fonte de estresse?**

Sempre       às vezes       Dificilmente       Nunca

**12 – A organização apresenta algum programa de conscientização e tratamento para o estresse?**

Sempre       às vezes       Dificilmente       Nunca

**13 – Há alguma preocupação do líder sobre o nível de pressão imposto sobre a equipe?**

Sempre       às vezes       Dificilmente       Nunca

**14 – Marque a frequência que os sintomas abaixo se manifestam em você atualmente:**

- **Dor de cabeça:**

sempre     às vezes     dificilmente     nunca

- **Desmotivado:**

sempre     às vezes     dificilmente     nunca

- **Dores Musculares:**

sempre     às vezes     dificilmente     nunca

- **Chora com facilidade:**

sempre     às vezes     dificilmente     nunca

- **Demora para adormecer:**

sempre     às vezes     dificilmente     nunca

- **Pensa que as pessoas estão falando de você:**

sempre     às vezes     dificilmente     nunca

- **Coração acelerado:**  
( ) sempre ( ) às vezes ( ) dificilmente ( ) nunca
- **Estado de espírito depressivo:**  
( ) sempre ( ) às vezes ( ) dificilmente ( ) nunca
- **Dor no peito:**  
( ) sempre ( ) às vezes ( ) dificilmente ( ) nunca
- **Falta de paciência e irritação:**  
( ) sempre ( ) às vezes ( ) dificilmente ( ) nunca
- **Queda de cabelo acentuada:**  
( ) sempre ( ) às vezes ( ) dificilmente ( ) nunca
- **Vontade de ficar só:**  
( ) sempre ( ) às vezes ( ) dificilmente ( ) nunca
- **Insônia:**  
( ) sempre ( ) às vezes ( ) dificilmente ( ) nunca
- **Algum tique nervoso:**  
( ) sempre ( ) às vezes ( ) dificilmente ( ) nunca
- **Memória falha:**  
( ) sempre ( ) às vezes ( ) dificilmente ( ) nunca
- **Diarréia:**  
( ) sempre ( ) às vezes ( ) dificilmente ( ) nunca
- **Raciocínio lento:**  
( ) sempre ( ) às vezes ( ) dificilmente ( ) nunca
- **Perda de apetite:**  
( ) sempre ( ) às vezes ( ) dificilmente ( ) nunca
- **Pensa que algo terrível vai acontecer:**  
( ) sempre ( ) às vezes ( ) dificilmente ( ) nunca