



# CADERNO DE EXERCÍCIOS

M830

## **“Liderança e Motivação Humana”**



## ESTILOS DE LIDERANÇA

Na tabela abaixo encontram-se descritas possíveis situações ocorrentes numa equipa de trabalho. Para cada uma delas assinale com uma cruz (X) se o estilo de liderança a adoptar é o Autoritário (A), Liberal (L) ou Democrático (D).

Situação	A	L	D
1. Se, logo no início de um trabalho, os elementos da sua equipa se mostrarem desinibidos e com muita vontade de trabalhar, embora com algum receio de errar por serem pouco qualificados...			
2. Se pretender criar na equipa um clima de abertura e de franqueza para que se instale o espírito de cooperação...			
3. Se verificar que se instalou na equipa um clima de insegurança (e não de indiferença) traduzida no receio dos elementos estarem a desviar-se dos objectivos...			
4. Se pretender reduzir ao mínimo o tempo destinado a prestar esclarecimentos...			
5. Se verificar que todos os elementos da equipa são muito qualificados e estão excepcionalmente motivados para a abordagem do tema...			
6. Se verificar, num trabalho de equipa, que os elementos estão a produzir trabalhos, mas com grandes desvios das suas orientações iniciais...			
7. Se, num trabalho de equipa, pretender que os elementos cooperem envolvendo-se empenhadamente na busca de soluções para o problema em análise...			
8. Se, num debate, verificar que os elementos da sua equipa se encontram a “empatar”, repetindo-se nas suas intervenções e sem avançar para as conclusões...			
9. Se, no final de uma sessão de formação, os elementos da equipa se mostrarem confusos e com dificuldades para tirarem as conclusões...			
10. Se, numa sessão de formação, pretender que os elementos da equipa façam uma abordagem do tema com total liberdade e muita criatividade...			

Adapt. de Santos, F. (1998), *Comunicar, Entrevistar, Conduzir Reuniões*, Lisboa, IIEFP



## FORMAS DE ELOGIAR EFICAZMENTE E DEVOLVER RESPOSTAS DE APROVAÇÃO

### ELOGIOS

#### UTILIZE-OS PARA MOTIVAR... E TORNE-OS EFICAZES

Elogios fracos e genéricos podem afectar a moral da equipa...  
Um elogio do líder pode reforçar a lealdade e encorajar o bom trabalho para a maioria dos liderados, desta forma saiba como fazer elogios eficazes:

#### **Seja rápido:**

Se o reconhecimento for rápido, o trabalho feito sairá reforçado.

#### **Seja sincero:**

Olhe cada elemento da equipa nos olhos, sorria e diga o nome dele sempre que o elogiar. Isto personaliza os comentários e torna-os mais credíveis.

#### **Seja específico:**

Os cumprimentos gerais perderão o significado se usados frequentemente. Dirija o elogio directamente ao trabalho bem realizado.

#### **Torne-o público:**

Elogie o elemento perante toda a equipa.

#### **Faça dos elogios um hábito:**

Um elogio surgido do nada pode suscitar alguma suspeita.

#### **Evite elogios generalistas:**

Não diga "Bom trabalho!" a não ser que possa complementar com alguns pormenores.

#### **Afaste as mensagens subjacentes:**

Não minimize os elogios, adicionando-lhes qualificadores. Evite dizer "O relatório era fascinante. Fiquei surpreendido."

#### **Dê atenção aos elementos da sua equipa:**

Lembre-se de que estar disponível para ouvir as ideias dos elementos da sua equipa pode ser o melhor elogio. Sempre que lhe apresentem uma boa ideia pare o trabalho e ouça com atenção.

### RESPOSTAS DE APROVAÇÃO

Bom trabalho!	Excelente!
Está muito bem!	Extraordinário!
Está impecável!	Isso mesmo!
Estou muito satisfeito/a.	Chamo a isso um bom trabalho.
Ainda bem que estás aqui.	Gosto da maneira como tens trabalhado.
Estás mesmo a esforçar-te	Estás a melhorar.
Gosto da maneira como estás a falar.	Gosto da maneira como te tens portado.



Escola Nacional de Bombeiros

## FEEDBACK CONSTRUTIVO

ORIENTAÇÕES	EXEMPLO INADEQUADO	DAR UM EXEMPLO ADEQUADO
Seja claro e flexível	<i>“Eu faria melhor que isso.”</i>	
Seja directo	<i>“Seria bom que todos chegassem a horas às instruções.”</i>	
Seja específico	<i>“Não me parece que o seu comportamento seja o mais correcto.”</i>	
Seja descritivo	<i>“Estou insatisfeito pela forma rude como trata os seus colegas. Parece-me que não tem vocação para este lugar.”</i>	
Seja oportuno	<i>“Ana, de há uns meses para cá, nunca apresenta os relatórios das ocorrências a tempo.”</i>	
Seja flexível	<i>“Nuno, acabo de vê-lo a estragar o computador. Em vez de estar a chorar, por que é que não telefona para a assistência técnica?”</i>	
Evite culpabilizar ou embaraçar	<i>“Ricardo, o que você fez foi imperdoável. Não vê que até os seus colegas ficaram contra si?”</i>	

## O BÚFALO E O GANSO

### *A Natureza do Búfalo:*



Uma manada de búfalos está totalmente dependente de um líder. Para qualquer lugar que o líder vá a manada segue-o mesmo que seja em direcção a um precipício. Sem as instruções do líder a manada não funciona quer como um grupo, quer individualmente.

A analogia do búfalo é descritiva da visão tradicional da gestão e da liderança, em que o líder é a autoridade final e o especialista. É um paradigma sobre qual muitas organizações ainda funcionam, por desenho estrutural ou defeito de funcionamento.

### *A Natureza do Ganso:*



Numa formação de voo de gansos cada ave do grupo sabe exactamente para onde se dirigem e está preparada e capacitada para assumir a posição de liderança no voo a qualquer momento. O ganso que se encontra na frente da formação (formação em V) lidera por um determinado período, mas à medida que fica cansado, retira-se e outro ganso assume a sua posição na frente da formação. A liderança e a responsabilidade são partilhadas por todos os gansos.

Para dar resposta às exigências e mudanças a que estão sujeitas, muitas organizações estão a desenvolver culturas organizacionais em que os trabalhadores a todos os níveis têm as capacidades, vontade e oportunidade de exercer liderança.

## Lições de Liderança

O que é que a metáfora de gansos nos diz sobre as possibilidades de liderança humana?

Em baixo estão indicados cinco factos sobre o comportamento dos gansos no voo. No espaço à direita de cada facto deve relatar uma situação semelhante sobre o comportamento organizacional humano.

Facto	Lição
<p>1. Sabe-se que quando cada ave bate as asas move o ar para cima, ajudando a sustentar a ave que está logo atrás. Voando numa formação em “V”, o bando beneficia de, pelo menos, 71% a mais de força de voo do que uma ave voando sozinha.</p>	
<p>2. Quando um ganso sai fora da formação, ele repentinamente sente o esforço e a resistência necessários para continuar a voar sozinho. Rapidamente ele move-se para a formação para aproveitar o deslocamento de ar do pássaro que voa imediatamente à sua frente.</p>	
<p>3. Quando o ganso líder se cansa, ele muda de posição dentro da formação em “V” e outro ganso assume a liderança.</p>	
<p>4. Os gansos que estão na parte de trás da formação encorajam os da frente para que mantenham a sua velocidade.</p>	
<p>5. Quando um ganso adoece ou fica ferido, dois gansos deixam a formação e acompanham-no para ajudá-lo e protegê-lo. Eles ficam com ele até que consiga voar novamente ou até que ele morra. Só então levantam voo a fim de alcançar o seu bando.</p>	

(Adaptado de : Leadership and Influence, FEMA: 2002)



## QUESTIONÁRIO DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA DE EQUIPAS

COMPORTAMENTO	SIM	NÃO
<b>Facilitar a tarefa:</b>		
1. Explicou os objectivos da tarefa a todos os membros da equipa.		
2. Procurou conselho e ideias junto dos membros da equipa.		
3. Fez um plano e comunicou-o a todos os membros da equipa.		
4. Destinou tarefas aos indivíduos e delegou autoridade.		
5. Verificou a conformidade das tarefas executadas com o plano.		
6. Controlou o tempo de trabalho e verificou os constrangimentos.		
7. Evitou deixar de se envolver excessivamente com tarefas particulares.		
<b>Desenvolvimento da equipa:</b>		
8. Teve uma postura entusiasta.		
9. Manteve a disciplina e o controle de modo apropriado.		
10. Certificou-se de que todos os membros da equipa conheciam o que estava a passar-se.		
11. Trabalhou no sentido de criar uma identidade distintiva da equipa.		
<b>Desenvolvimento individual:</b>		
12. Escutou e encorajou a produção individual de ideias.		
13. Explicou por que razão certas ideias não puderam ser utilizadas.		
14. Utilizou competências específicas dos indivíduos.		
15. Premiou os esforços dos indivíduos.		

(Stuart, R., 2000. Jogos para formadores – Desenvolvimento de equipas. Monitor: Lisboa)

## QUESTIONÁRIO DE FEEDBACK SOBRE COMPETÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO ORAL

Na escala desta matriz, o valor 1 equivale ao nível mais baixo da competência e o valor 5 equivale ao nível mais alto.

Este questionário poderá ser utilizado pelo líder de forma a relembrar os aspectos considerados importantes e que devem estar presentes na comunicação oral.

Dimensões	1	2	3	4	5
1. Fluência de expressão, utilizando as palavras de modo adequado e fácil.					
2. Adoptar o nível da linguagem, a complexidade e a utilização de calão aos interlocutores.					
3. Tratar questões, comentários e observações vindos dos interlocutores.					
4. Clareza do som, projecção da voz.					
5. Apresentar razões convincentes.					
6. Fluxo do discurso, ritmo, nível de entusiasmo.					
7. Comunicação não-verbal: confiança, expressão facial, serenidade, postura, movimento de mãos e olhar.					

(Adaptado de: Stuart, R., 2000. Jogos para formadores – Desenvolvimento de equipas. Monitor: Lisboa)

## Texto de Apoio: Técnicas de Escuta Activa

Ferramenta	Objectivo	Técnicas	Exemplos
<b>Encorajamento</b>	Ganhar a confiança e a abertura transmitindo interesse. Manter a pessoa a falar, permanecendo neutro.	Não concorde ou discorde. Use palavras Não comprometedoras utilizando um tom de voz positivo. Use encorajamentos não verbais.	<i>“Eu vejo...”</i> <i>“hum, hum”</i> <i>“Percebo”</i> <i>“Interessante...”</i> <i>“Sério?”</i>
<b>Descodificação</b>	Perceber a emoção que está por detrás de uma afirmação. Ligar-se ao subconsciente da pessoa.	Decifre a emoção que o outro transmite sobre a situação.	<i>“Sente que...”</i> <i>“Está realmente chateado porque...”</i>
<b>Reformulação</b>	Demonstrar que está a ouvir e perceber. Verificar os factos separados das emoções.	Reformular os factos até onde perceberam.	<i>“Se eu percebi, isto aconteceu depois de...”</i> <i>“Noutras palavras, a sua decisão é a seguinte...”</i>
<b>Questionar</b>	Ganhar mais informação ou detalhes sobre a situação ou ponto de vista do outro.	Usar questões abertas que permitam obter mais informação sobre o outro.	<i>“O que é que pensa que causou isto?”</i> <i>“Como é que isso mudou?”</i> <i>“O que aconteceu depois?”</i>
<b>Resumir</b>	Realçar e juntar ideias gerais e factos. Estabelecer uma base para uma futura discussão ou resolução de problemas.	Reformular, reflectir e resumir as grandes ideias e sentimentos.	<i>“As ideias gerais que me expressou foram...”</i> <i>“Se eu percebi sente-se irritado acerca da situação porque...”</i>

## QUESTIONÁRIO “QUAL É O MEU ESTILO COMPORTAMENTAL?”

Responda espontaneamente, colocando uma cruz na coluna correspondente à sua resposta:

VERDADE (V) – se pensa ou actua dessa maneira, a maior parte do tempo.

FALSO (F) – se só raramente actua da maneira descrita.

		A maior parte das vezes	
		V	F
1	Digo muitas vezes SIM, quando, no fundo quero dizer NÃO.		
2	Defendo os meus direitos sem atentar contra os direitos dos outros.		
3	Quando não conheço bem uma pessoa, prefiro dissimular aquilo que penso ou sinto.		
4	Sou, na maior parte das vezes, autoritário e decidido.		
5	Geralmente, é mais fácil e mais engenhoso actuar por interposta pessoa do que directamente.		
6	Não receio criticar os outros e dizer-lhes aquilo que penso.		
7	Não ousa recusar certas tarefas que não fazem parte das minhas atribuições		
8	Não tenho receio de manifestar a minha opinião, mesmo em face de interlocutores hostis		
9	Quando há debate, prefiro retrair-me e «ver o que é que a coisa dá»		
10	Várias vezes me censuram, por ter espírito de contradição.		
11	Tenho dificuldade em escutar os outros.		
12	Faço tudo o que posso para ficar no “segredo dos deuses” e tenho-me dado bem com isso.		
13	Consideram-me, em geral, bastante manhoso e hábil na relação com os outros.		
14	Mantenho com os outros relações mais fundadas sobre a confiança do que sobre a dominação ou o calculismo		
15	Prefiro nunca pedir ajuda a um colega. Ele poderá pensar que eu não sou competente		
16	Sou tímido e tenho grandes bloqueios quando tenho que realizar uma coisa pouco habitual		
17	Chamam-me “sopinhas de leite”, fico enervado e isso faz rir os outros		
18	Sinto-me bastante “à vontade” nas relações face a face		
19	Faço “fitas” muitas vezes; é a melhor maneira de conseguir o que quero.		
20	Sou um “fala-barato” e corto a palavra aos outros sem me dar conta disso		
21	Sou ambicioso e estou pronto a fazer o que for preciso para realizar os meus objectivos		
22	Em geral, sei o que é preciso fazer; isso é importante para ser bem sucedido		
23	Em caso de desacordo procuro os compromissos realistas assentes na base dos interesses mútuos		
24	Prefiro “pôr as cartas na mesa”		
25	Tenho tendência para deixar para mais tarde as coisas que tenho para fazer		
26	Deixo, muitas vezes, um trabalho a meio sem o acabar.		
27	Em geral, mostro aquilo que sou, sem dissimular os meus sentimentos		
28	É preciso muita coisa para me intimidarem		
29	Meter medo aos outros pode ser bom meio para garantir o poder.		
30	Quando “me levam à certa” uma vez, vingo-me na próxima.		
31	Quando se critica alguém, é muito eficaz censurar-lhe o facto de ele não seguir os seus próprios princípios. Forçamo-lo, assim, a estar de acordo.		
32	Sei tirar partido do “sistema”; sou “desenrascado”.		

		V	F
33	Sou capaz de ser eu próprio, continuando a ser aceite socialmente.		
34	Quando não estou de acordo, sei dizê-lo desapassionadamente e com clareza.		
35	Tenho preocupações de não incomodar os outros.		
36	Tenho sérias dificuldades em fazer opções.		
37	Não gosto de ser a última pessoa dentro de um grupo a pensar de determinada maneira. Nesse caso preferia retirar-me.		
38	Não tenho receio de falar em público.		
39	A vida “é uma selva”.		
40	Não tenho receio de enfrentar os desafios perigosos e arriscados.		
41	Criar conflitos pode ser mais eficaz do que reduzir tensões.		
42	A franqueza é a melhor maneira de ganharmos confiança nas nossas relações com os outros.		
43	Sei escutar e não corto a palavra aos outros.		
44	Levo até ao fim aquilo que eu decidi fazer.		
45	Não tenho medo de exprimir os meus sentimentos, tal qual como os sinto.		
46	Tenho jeito “para levar as pessoas” e fazer impor as minhas ideias.		
47	O elogio ainda é um bom meio de se obter o que se pretende.		
48	Tenho dificuldade em controlar o tempo em que estou no uso da palavra.		
49	Sei manejar bem a ironia mordaz.		
50	Sou servil e tenho uma vida simples; às vezes até me deixo explorar um pouco.		
51	Gosto mais de observar do que participar.		
52	Gosto mais de estar na “geral” do que estar na primeira fila.		
53	Não penso que a manipulação seja uma solução eficaz.		
54	Não é necessário anunciar depressa demais as nossas intenções; isso pode causar-nos dissabores.		
55	Choco muitas vezes as pessoas com as minhas atitudes.		
56	Prefiro ser lobo a ser cordeiro.		
57	A manipulação dos outros é muitas vezes a única maneira prática para obtermos o que pretendemos.		
58	Sei, em geral, protestar com eficácia, sem agressividade excessiva.		
59	Penso que os problemas não podem ser realmente resolvidos sem procurarmos as suas causas profundas.		
60	Não gosto de ser mal visto.		



## CORRECÇÃO DO EXERCÍCIO DE AUTO-DIAGNÓSTICO

Atribua 1 ponto aos seguintes comportamentos:

**Comportamento passivo** – se respondeu verdadeiro a qualquer uma das seguintes afirmações:

1, 7, 15, 16, 17, 25, 26, 35, 36, 37, 50, 51, 52, 59 e 60.

**Total:** \_\_\_\_\_

**Comportamento agressivo** - se respondeu verdadeiro a qualquer uma das seguintes afirmações:

4, 6, 10, 11, 20, 21, 28, 29, 30, 39, 40, 48, 49, 55 e 56.

**Total:** \_\_\_\_\_

**Comportamento de manipulação** - se respondeu verdadeiro a qualquer uma das seguintes afirmações:

3, 5, 9, 12, 13, 19, 22, 31, 32, 41, 42, 46, 47, 54 e 57.

**Total:** \_\_\_\_\_

**Comportamento de assertividade** - se respondeu verdadeiro a qualquer uma das seguintes afirmações:

2, 8, 14, 18, 23, 24, 27, 33, 34, 38, 43, 44, 45, 53, 58.

**Total:** \_\_\_\_\_

Agora, some os pontos que obteve para cada estilo comportamental, e veja qual aquele que é dominante em si.

Depois, assinale no gráfico abaixo o número de pontos que obteve para cada estilo comportamental.

### GRÁFICO DE ESTILOS COMPORTAMENTAIS

15 — — — — 10				
— — — 5				
— — — 0				
	<b>PASSIVO</b>	<b>AGRESSIVO</b>	<b>MANIPULADOR</b>	<b>ASSERTIVO</b>

**Reflexão:** o que é que este gráfico diz de si, sobre a sua maneira de ser e de estar com os outros?

**NOTA:** Não existem duas pessoas que actuem exactamente do mesmo modo. Todos os indivíduos têm modos mais ou menos estáveis de comunicar. Mesmo que uma pessoa consiga comunicar de diferentes modos e saiba fazê-lo, escolhe sempre a maneira como ela mais gosta de comunicar com os outros. Assim, podemos considerar que existem estilos de comunicação, que não são mais do que formas diferentes de abordar a situação interpessoal.



## QUESTIONÁRIO DE ASSERTIVIDADE

<i>Dimensão</i>	<i>Sempre</i>	<i>Habitualmente</i>	<i>Algumas vezes</i>	<i>Raramente</i>	<i>Nunca</i>
<b>Actua com autenticidade, quando:</b>					
1. Explica aos outros o que quer de modo controlado e tranquilo.					
2. Dá e espera receber feedback positivo.					
3. Está preparado para negociar com uma estratégia de ganhar/ganhar.					
4. Não faz pressuposições mas continua a controlar os conhecimentos.					
5. Enfrenta os problemas logo que é possível e mantém em aberto a possibilidade de voltar a eles em tempo oportuno.					
<b>Actua dentro das suas forças se:</b>					
6. Trabalhar com confiança e dentro das suas capacidades e competências.					
7. Estiver preparado para dizer qual a sua posição actual e o que deveria ter feito.					
8. Actuar independentemente sempre que possível.					
<b>Aceita que os outros têm direito a comportar-se assertivamente, não:</b>					
9. Exigindo o que quer do outro de forma petulante, ameaçadora, sarcástica ou adulatora.					
10. Infringindo os direitos dos outros.					
11. Partindo do pressuposto que os outros sabem o que quer antes de lho comunicar.					

(Stuart, R., 2000. Jogos para formadores – Desenvolvimento de equipas. Monitor: Lisboa)

## Texto de Apoio: Resolução de Conflitos

Intenção de Resolução	Situções de uso apropriado	Situções de uso não apropriado
<b>Colaboração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assuntos complexos;</li> <li>Síntese de ideias é necessária para obter melhores soluções;</li> <li>É necessário o envolvimento das partes para uma implementação de sucesso;</li> <li>Existe disponibilidade de tempo para a resolução do problema;</li> <li>Uma das partes não pode resolver o problema sozinha;</li> <li>São necessários os recursos de ambas as partes para a resolução dos problemas comuns.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assuntos simples;</li> <li>Necessidade de uma decisão imediata;</li> <li>O resultado não interessa às partes;</li> <li>As partes não possuem competências para resolver problemas.</li> </ul>
<b>Acomodação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acredita que pode não estar a actuar de modo ético;</li> <li>O assunto é mais importante para a outra parte;</li> <li>Pretende dar algo em troca por algo a cobrar à outra parte no futuro;</li> <li>Parte de uma posição de fraqueza;</li> <li>Manter o relacionamento é importante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O assunto é importante para si;</li> <li>Acredita que tem razão;</li> <li>A outra parte não actua de uma forma ética.</li> </ul>
<b>Competição</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O assunto é de pouca importância;</li> <li>É necessária uma decisão rápida;</li> <li>Está implementado um curso de actuação impopular;</li> <li>É necessário controlar subordinados assertivos;</li> <li>Uma decisão favorável à outra ser custosa para si;</li> <li>Os subordinados carecem de competências técnicas para tomar decisões;</li> <li>O assunto é importante para si.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O assunto é complexo;</li> <li>O assunto não é importante para si;</li> <li>Ambas as partes possuem o mesmo poder;</li> <li>Não é necessária uma decisão rápida;</li> <li>Os subordinados possuem elevada competência.</li> </ul>
<b>Evitamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O assunto é de pouca importância;</li> <li>O efeito disfuncional de confrontar a outra parte é mais importante do que os benefícios da resolução;</li> <li>É necessário tempo para pensar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O assunto é importante para si;</li> <li>É responsabilidade sua tomar uma decisão;</li> <li>O assunto necessita urgentemente de ser resolvido;</li> <li>É necessária uma rápida atenção.</li> </ul>
<b>Compromisso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os objectivos das partes são mutuamente exclusivos;</li> <li>O poder das partes é idêntico;</li> <li>O consenso não é alcançável;</li> <li>Os estilos de colaboração e competição não são eficazes;</li> <li>É necessária uma solução temporária para um problema complexo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uma das partes é mais poderosa;</li> <li>O problema é suficientemente complexo e necessita de uma abordagem de resolução de problema.</li> </ul>



## Questionário “Sofre de stresse?”

Responda espontaneamente, colocando uma cruz na coluna correspondente à sua resposta:  
“nunca” opção 1; “às vezes” opção 2; “muitas vezes” opção 3; “sempre” opção 4.

- |   |   |                          |   |                          |   |                          |   |                          |
|---|---|--------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------|
| 1- Culpa-se quando as coisas correm mal no trabalho?  | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> |
| 2- Interioriza os problemas e depois sente que vai explodir?                                | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> |
| 3- Concentra-se no trabalho para esquecer problemas pessoais?                               | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> |
| 4- Descarrega raiva e frustração nos que estão mais próximos de si?                         | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> |
| 5- Nota modificações no seu comportamento quando está sobre pressão?                        | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> |
| 6- Concentra-se mais nos aspectos negativos da vida do que nos positivos?                   | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> |
| 7- Sente-se inseguro quando experimenta situações novas?                                    | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> |
| 8- Acha que o seu cargo na empresa é útil?  | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> |
| 9- Chega tarde ao trabalho ou a encontros importantes?                                      | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> |
| 10- Reage negativamente a críticas pessoais?  | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> |
| 11- Sente-se culpado se ficar uma hora ou mais, desocupado?                                 | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> |
| 12- Sente-se atarefado, mesmo que não esteja sob pressão?                                   | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> |
| 13- Não dispõe do tempo de que gostaria para ler jornais?                                   | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> |
| 14- Exige que lhe prestem atenção ou o sirvam imediatamente?                                | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> |
| 15- Evita expressar as suas verdadeiras emoções tanto no trabalho como em casa?             | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> |
| 16- Encarrega-se de mais tarefas do que aquelas que é capaz de realizar?                    | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> |
| 17- Opõe resistência a pedir conselhos a colegas ou superiores?                             | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> |
| 18- Ignora as suas próprias limitações profissionais ou físicas?                            | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> |
| 19- Deixou de ter <i>hobbies</i> e outros interesses pois o trabalho ocupa-lhe muito tempo? | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> |
| 20- Afasta as situações antes de pensar nelas minuciosamente?                               | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> |
| 21- Não tem tempo para almoçar durante a semana com amigos ou colegas?                      | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> |
| 22- Protela confrontar-se e resolver situações difíceis quando elas aparecem?               | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> |
| 23- As pessoas aproveitam-se de si quando não actua correctamente?                          | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> |
| 24- Fica desconcertado por admitir que se sente sobrecarregado de trabalho?                 | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> |
| 25- Evita delegar tarefas noutras pessoas?  | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> |
| 26- Faz outras tarefas em vez de dar prioridade ao seu trabalho habitual?                   | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> |
| 27- Acha difícil dizer não a pedidos ou reclamações?  | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> |
| 28- Sente que todos os dias tem que acabar o trabalho pendente?                             | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> |
| 29- Acha que é capaz de enfrentar o seu trabalho habitual?                                  | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> |
| 30- O medo de falhar impede-o de empreender novas acções?                                   | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> |
| 31- A sua vida profissional sobrepõe-se à sua vida familiar e privada?                      | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> |
| 32- Fica impaciente se qualquer coisa não acontece imediatamente?                           | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> |