

Liderança Positiva

Manual de Exercícios

Arménio Rego • Miguel Pina e Cunha

Este Manual de Exercícios é disponibilizado gratuitamente por telecarregamento em ficheiro PDF exclusivamente para os compradores da obra *Liderança Positiva*. Qualquer utilização não prevista de acordo com o estipulado no código do direito de autor e direitos conexos para proteção de propriedade intelectual não é permitida.

Editor: Manuel Robalo

EDIÇÕES SÍLABO, LDA.

R. Cidade de Manchester, 2

1170-100 Lisboa

Telfs.: 218130345

Fax: 218166719

e-mail: silabo@silabo.pt

www.silabo.pt

FICHA TÉCNICA:

Título: Liderança Positiva

Autor: Arménio Rego, Miguel Pina e Cunha

© Edições Sílabo, Lda.

Capa: Pedro Mota

Lisboa, 2013

Depósito Legal: 367287/13

ISBN: 978-972-618-738-7

NOTAS PRÉVIAS

1. Os exercícios foram construídos e/ou adaptados para ajudar o leitor a compreender os conteúdos do livro. Podem, também, ser úteis para autorreflexão ou para estimular a discussão em torno de eventuais mudanças a introduzir nas organizações. Para finalidades de natureza científica, os leitores interessados terão vantagem em socorrer-se de outros instrumentos.
2. Em diversos exercícios, sugerimos que o leitor convide membros da sua organização a responder ao questionário de modo anónimo. A razão é simples: sem anonimato, é muito provável que as pessoas não respondam de modo franco. Se o leitor quer «saber a verdade», procure respostas francas!
3. Pode adaptar os questionários para diferentes finalidades e com diferentes respondentes. Por exemplo, se lhe sugerimos que se autodescreva como líder, pode também convidar os seus colaboradores a descreverem a sua pessoa. Se lhe propomos que descreva a sua organização, pode também socorrer-se do questionário para que os colaboradores da organização façam o mesmo exercício. Compare então a sua descrição com o perfil descrito pelos colaboradores. Por conseguinte, através de pequenos ajustamentos das questões, pode usar os questionários de modo flexível. Seja criativo – mas sempre com o fito na obtenção de descrições tão objetivas quanto possível.



MANUAL DE EXERCÍCIOS

Exercício 1		Exercício 7 – Instruções para cálculo das cotações	
Trabalha numa «organização de sonho»?	4	É capaz de perdoar?	17
Exercício 2		Exercício 8	
Como se comporta o seu líder?	6	Liderança carismática	18
Exercício 2 – Instruções para cálculo das cotações		Exercício 8 – Instruções para cálculo das cotações	
Liderança autêntica	7	Liderança carismática	19
Exercício 3		Exercício 9	
Descreva a sua organização	8	Liderança ética	20
Exercício 3 – Instruções para cálculo das cotações		Exercício 9 – Instruções para cálculo das cotações	
A sua organização tem significado para as pessoas?	9	Liderança ética	21
Exercício 4		Exercício 10	
Como eu sou?	10	Em que grau a sua organização é virtuosa?	23
Exercício 4 – Instruções para cálculo das cotações		Exercício 10 – Instruções para cálculo das cotações	
O meu capital psicológico	11	Em que grau a sua organização é virtuosa?	24
Exercício 5		Exercício 11	
A importância do trabalho para mim e para os outros	13	Como vê o mundo?	25
Exercício 5 – Instruções para cálculo das cotações		Exercício 11 – Instruções para cálculo das cotações	
O meu trabalho tem significado para mim e entusiasma-me?	13	A sua mentalidade global	26
Exercício 6		Exercício 12	
Como os membros da sua organização se sentem membros plenos da mesma?	14	Como as pessoas atuam e pensam na sua organização?	27
Exercício 6 – Instruções para cálculo das cotações		Exercício 12 – Instruções para cálculo das cotações	
Como os membros da sua organização se sentem membros plenos da mesma?	15	As premissas vigentes na sua organização são as «normais» – ou as da positividade?	28
Exercício 7		REFERÊNCIAS	30
Suponha que foi injustiçado ou maltratado por alguém. Como reagiria?	17		

Exercício 1

Trabalha numa «organização de sonho»?¹

As seguintes afirmações aplicam-se à sua organização? Sim ou não? Pode responder como líder e convidar os membros da sua organização a responderem ao mesmo questionário. Depois, compare os dois perfis. Se não exerce funções de liderança, compare as suas respostas com as de outras pessoas.

Na minha organização, posso ser eu próprio(a)?

	Sim	Não
1. Sou a mesma pessoa na organização e em casa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Sinto-me confortável quando me comporto do modo como realmente sou?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Todos somos encorajados a expressar as nossas diferenças?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. As pessoas que pensam de modo diferente da maioria sentem-se bem aqui?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. A paixão é encorajada, mesmo quando conduz ao conflito?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. A maioria das pessoas sente-se confortável a trabalhar aqui?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Some a quantidade de respostas «Sim»	<input type="checkbox"/>	

Sei o que realmente está realmente a acontecer na minha organização?

	Sim	Não
1. É-nos contada a história toda?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. A informação que circula é verdadeira?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. As pessoas podem dizer algo negativo sem serem acusadas de deslealdade?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Os gestores estão dispostos a ouvir as más notícias?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Existem muitos canais de comunicação disponíveis?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Sinto-me confortável a assumir os comentários que faço?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Some a quantidade de respostas «Sim»	<input type="checkbox"/>	

Os meus talentos são descobertos e desenvolvidos?

	Sim	Não
1. Tenho oportunidades de me desenvolver?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Todos os empregados têm possibilidades de se desenvolverem?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Os melhores empregados querem aplicar os seus talentos aqui?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Os empregados com pior desempenho têm possibilidades de melhoria?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Os salários e outras recompensas são justos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Geramos valor para nós próprios quando acrescentamos valor aos outros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Some a quantidade de respostas «Sim»	<input type="checkbox"/>	

⁽¹⁾ Adaptado de Goffee e Jones (2013).

Sinto orgulho em trabalhar nesta organização?

	Sim	Não
1. Identifico-me com o «modo de ser» desta organização?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Defendo a organização, quando alguém se pronuncia desfavoravelmente acerca dela?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Procuo alargar as minhas responsabilidades?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Os gestores consideram que há valores mais importantes do que o lucro?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Sinto-me a realizar trabalho valioso?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Digo às pessoas que gosto de trabalhar aqui?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Some a quantidade de respostas «Sim»	<input type="checkbox"/>	

Realizo trabalho com significado?

	Sim	Não
1. O trabalho que realizo tem grande significado para mim?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Os meus deveres fazem sentido para mim?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. O trabalho que realizo dá-me energia e prazer?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Compreendo como o meu trabalho é importante para o trabalho dos outros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. O trabalho que realizo é útil para outras pessoas ou a sociedade? ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Sentimos que trabalhamos por uma mesma causa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Some a quantidade de respostas «Sim»	<input type="checkbox"/>	

Estou liberto(a) de regras estúpidas?

	Sim	Não
1. As regras são simples?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. As regras são claras e aplicam-se de igual modo a todos os que aqui trabalham?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Compreendo perfeitamente a razão de ser das regras?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Todos os que aqui trabalham conhecem as regras?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Esta organização resiste à burocracia?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. A autoridade é respeitada?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Some a quantidade de respostas «Sim»	<input type="checkbox"/>	

Assinale a quantidade de respostas «sim» na tabela abaixo (colocando um círculo em torno do algarismo). Associe os círculos, sequencialmente, com uma linha. Compare essa linha/perfil com o perfil traçado por outras pessoas. Pode também comparar este perfil com o de outras organizações.

	1	2	3	4	5	6
1. Na minha organização, posso ser eu próprio(a)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Sei o que está realmente a acontecer na minha organização?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Os meus talentos são descobertos e desenvolvidos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Sinto orgulho em trabalhar nesta organização?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Realizo trabalho com significado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Estou liberto(a) de regras estúpidas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Atenda ao seguinte:

- Se a quantidade de respostas «sim» é inferior a 2 em várias dimensões, coloque a seguinte mensagem na entrada principal da sua organização: «Organização perigosa para a saúde».
- Se a quantidade de respostas «sim» é inferior a 4 em várias dimensões, coloque a seguinte mensagem na entrada principal: «Organização sem-sabor».
- Se a quantidade de respostas «sim» é igual a 6 em quase todas as dimensões, coloque a seguinte mensagem na entrada principal: «Acaba de entrar numa organização de sonho». Quando regressar a casa, pelo sim pelo não, volte a responder ao questionário!

Exercício 2

Como se comporta o seu líder?

Pense no seu líder, ou em algum líder que pretenda analisar. Refira a frequência com que ele(a) adota as atitudes e ações seguidamente apresentadas. Para o efeito, use a escala seguinte, colocando à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta. Refira como esse(a) líder se comporta realmente, e não como deveria comportar-se.

Nota: pode também usar o questionário para se autodescrever como líder. Nesse caso, pense no modo como os seus colaboradores o descreveriam se respondessem anonimamente. O que pensam realmente de si?

Nunca	Uma vez por outra	Por vezes	Com alguma frequência	Frequentemente, senão sempre
0	1	2	3	4

1. Este líder procura *feedback* que lhe permita melhorar as interações com os outros.
2. Este líder diz exatamente o que pensa.
3. As crenças desse líder são consistentes com as suas (deles) ações.....
4. Este líder solicita a outras pessoas pontos de vista que desafiam as suas (dele) próprias posições.....
5. Este líder compreende muito bem como os outros veem as suas (dele) capacidades.
6. Este líder está disposto a admitir erros por si cometidos.
7. Este líder toma decisões com base nas suas convicções e crenças fundamentais.
8. Este líder escuta atentamente os diferentes pontos de vista antes de chegar a conclusões.....

Para pontuar o líder descrito, siga as instruções seguintes.

Exercício 2

Instruções para cálculo das cotações

Liderança autêntica

O questionário a que respondeu mede o grau em que o(a) líder descrito pode ser considerado(a) autêntico(a). É uma parcela de um questionário mais amplo desenvolvido por Walumbwa e sua equipa.¹ Envolve as quatro dimensões representadas na tabela seguinte.

Dimensões da liderança autêntica²

Orientação moral	O líder orienta-se por elevados padrões de conduta ética e moral, e não se deixa tolher por pressões nem pelo desejo de agradar aos outros.
Transparência relacional	O líder apresenta-se de modo genuíno perante os outros, partilha abertamente informação, expressa os seus verdadeiros pensamentos e sentimentos – e assim estimula os outros a apresentarem ideias e opiniões de modo igualmente autêntico/transparente.
Autoconsciência	O líder compreende as suas forças e fraquezas, tem consciência do modo como encara o mundo, é capaz de entender fielmente o modo como os outros o encaram, e compreende como ele próprio exerce impacto sobre os outros.
Processamento equilibrado da informação	O líder analisa objetivamente a informação relevante antes de tomar decisões, convida os colaboradores a exporem pontos de vista que possam colidir com a sua própria opinião, concede oportunidade de participação a todas as pessoas – mesmo das que discordam de si.

Transponha todas as cotações para as tabelas seguintes. Os números aí colocados são os correspondentes às oito afirmações do questionário. Coloque à frente de cada número a pontuação que atribuiu à respetiva afirmação. Faça as somas e divida-as por 2.

Orientação moral		Transparência relacional	
3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>
7	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>
Some	<input type="checkbox"/>	Some	<input type="checkbox"/>
Divida por 2	<input type="checkbox"/>	Divida por 2	<input type="checkbox"/>
Autoconsciência		Processamento equilibrado da informação	
1	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>
5	<input type="checkbox"/>	8	<input type="checkbox"/>
Some	<input type="checkbox"/>	Some	<input type="checkbox"/>
Divida por 2	<input type="checkbox"/>	Divida por 2	<input type="checkbox"/>

Transponha as quatro médias para a tabela seguinte e compare-as com as obtidas nos estudos aí referidos.

(1) Aqui, consideram-se apenas os oito itens publicados em Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, e Peterson (2008). O uso do questionário integral deve ser requerido a Mind Garden (<http://www.mindgarden.com/>).

(2) Avolio e Mhatre (2012).

	Médias obtidas num estudo realizado em Portugal ¹	Médias obtidas noutra estudo realizado em Portugal ²	Coloque aqui as suas cotações
Orientação moral	2,6	2,8	<input type="checkbox"/>
Transparência relacional	2,9	2,8	<input type="checkbox"/>
Autoconsciência	2,8	2,7	<input type="checkbox"/>
Processamento equilibrado da informação	3,1	2,7	<input type="checkbox"/>

Se pretende conhecer a real imagem que os seus colaboradores têm da sua pessoa, solicite-lhes que respondam anonimamente ao questionário. Calcule as médias de todos os colaboradores inquiridos e compare-as com os dados da tabela anterior.

⁽¹⁾ Rego *et al.* (2012).

⁽²⁾ Rego *et al.* (2013).

Exercício 3

Descreva a sua organização³

Pense **na sua organização** e refira em que grau as afirmações seguintes são verdadeiras ou falsas. Responda de acordo com aquilo que **a sua organização é e faz** – e não como gostaria que fosse. Utilize, por favor, a escala de seis pontos seguinte, colocando à frente de cada afirmação o número correspondente à sua resposta.

Se o leitor é líder e pretende compreender como os colaboradores encaram a organização, distribua o questionário e solicite às pessoas que respondam anonimamente. Seguindo as instruções posteriormente aqui facultadas, compare o perfil organizacional por si traçado com o perfil descrito pelos colaboradores.

A afirmação é completamente falsa	Na maior parte, é falsa	É um pouco falsa	É um pouco verdadeira	Na maior parte, é verdadeira	A afirmação é completamente verdadeira
1	2	3	4	5	6

1. Sinto alegria no meu trabalho.....
2. As pessoas do meu grupo/equipa sentem-se parte de uma família
3. Os meus valores espirituais não são valorizados no meu local de trabalho.....
4. O trabalho que eu realizo está relacionado com aquilo que considero importante na vida
5. Sinto-me bem com os valores que predominam na minha organização.....
6. O meu grupo/equipa fomenta a criação de um espírito de comunidade.....
7. No meu local de trabalho, não há lugar para a minha espiritualidade
8. Vejo que existe uma ligação entre o meu trabalho e os benefícios para a sociedade como um todo.....
9. Na maior parte dos dias, é com prazer que venho para o trabalho

⁽³⁾ Rego e Cunha (2008).

- 10. Acredito que as pessoas do meu grupo/equipa se apoiam umas às outras.....
- 11. O meu grupo/equipa preocupa-se com os mais desfavorecidos na comunidade
- 12. Sinto-me ligado aos objetivos da minha organização.....
- 13. Acredito que os membros do meu grupo/equipa se preocupam realmente uns com os outros.....
- 14. As pessoas sentem-se bem acerca do seu futuro na organização
- 15. Sinto que as pessoas do meu grupo/equipa estão ligadas entre si por um propósito comum

Siga as instruções seguidamente apresentadas.

Exercício 3 Instruções para cálculo das cotações

A sua organização tem significado para as pessoas?

O questionário a que acabou de responder mede o grau em que a sua organização é mais ou menos espiritual. Se este termo lhe causa desconforto, pense no seguinte: em que medida a organização tem significado para as pessoas que nela trabalham?

Comece por inverter as cotações das afirmações nºs 3 e 7 (apenas des-sas), de acordo com a seguinte tabela. Por exemplo, se a cotação original é 1, substitua-a por 6, e vice-versa. Se a cotação original é 2, substitua-a por 5, e vice-versa. E assim sucessivamente. Note que, nas restantes afirmações, deve manter as pontuações originais.

Pontuação original	1	2	3	4	5	6
Pontuação invertida	6	5	4	3	2	1

Transponhas as cotações para as quatro tabelas seguintes (os algarismos representam os nºs das questões presentes no questionário). Realize as somas e as divisões aí sugeridas.

Os colaboradores sentem que realizam trabalho com significado para as suas vidas?	
1	<input type="checkbox"/>
5	<input type="checkbox"/>
9	<input type="checkbox"/>
12	<input type="checkbox"/>
14	<input type="checkbox"/>
Some	<input type="checkbox"/>
Divida por 5	<input type="checkbox"/>

Os colaboradores sentem que a organização funciona como uma comunidade humana?	
2	<input type="checkbox"/>
6	<input type="checkbox"/>
10	<input type="checkbox"/>
13	<input type="checkbox"/>
15	<input type="checkbox"/>
Some	<input type="checkbox"/>
Divida por 5	<input type="checkbox"/>



Os colaboradores sentem que há oportunidade para a sua vida interior? Ou seja, sentem que os seus valores e crenças são respeitados na organização?

3	<input type="checkbox"/>
7	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
Some	<input type="checkbox"/>
Divida por 2	<input type="checkbox"/>

Os colaboradores sentem que realizam trabalho útil à comunidade?

4	<input type="checkbox"/>
8	<input type="checkbox"/>
11	<input type="checkbox"/>
Some	<input type="checkbox"/>
Divida por 3	<input type="checkbox"/>

Compare as cotações com as obtidas num estudo realizado em Portugal com 192 colaboradores.

	Médias obtidas num estudo realizado em Portugal	Coloque aqui as suas cotações	Se o leitor recolheu dados junto de vários colaboradores da sua organização, coloque aqui as cotações médias
Os colaboradores sentem que realizam trabalho com significado para as suas vidas?	3,9	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os colaboradores sentem que a organização funciona como uma comunidade humana?	4,1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os colaboradores sentem que há oportunidade para a sua vida interior?	3,8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os colaboradores sentem que realizam trabalho útil à comunidade?	4,0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Exercício 4

Como eu sou?¹

Em que medida as afirmações seguintes se aplicam a si? Para responder, utilize a seguinte escala de **cinco** pontos, colocando à frente de cada afirmação a pontuação correspondente à sua resposta.

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	Em geral, a afirmação não se aplica a mim	A afirmação aplica-se um pouco a mim	A afirmação aplica-se a mim	A afirmação aplica-se completamente a mim
1	2	3	4	5

- Sinto-me capaz de dar uma boa ajuda na definição dos objetivos para a minha área de trabalho.....
- Neste momento, vejo-me como uma pessoa bem-sucedida no trabalho
- Normalmente, encaro com naturalidade as coisas mais stressantes no trabalho.....
- Sou otimista acerca do que me acontecerá no futuro, no que diz respeito ao meu trabalho.....
- Sinto-me confiante quando estabeleço contacto com pessoas fora da empresa (por exemplo, clientes e fornecedores) para discutir problemas....
- Consigo pensar em muitas formas de alcançar os meus objetivos no trabalho.....
- Consigo lidar bem com momentos difíceis no trabalho, pois já passei anteriormente por dificuldades
- No trabalho, as coisas nunca me correm como eu gostaria
- Sei que sou capaz de fazer, com eficácia, apresentações em público a um grupo de colegas

⁽¹⁾ Versão reduzida de Luthans *et al.* (2007). O uso da versão completa deve ser requerido a Mindgarden (<http://www.mindgarden.com/>).

10. Neste momento, estou a alcançar os objetivos profissionais que defini para mim próprio(a)
11. Sinto que consigo lidar com muitas coisas ao mesmo tempo no trabalho ...
12. No trabalho, considero que «depois da tempestade vem sempre a bonança»

Para se pontuar, preste atenção às instruções seguintes.

Exercício 4

Instruções para cálculo das cotações

O meu capital psicológico¹

O questionário mede o seu capital psicológico, que envolve quatro dimensões: autoeficácia (ou autoconfiança), esperança, otimismo e resiliência. Podem ser explanadas do seguinte modo²:

- As pessoas autoconfiantes acreditam nas suas capacidades de ação e intervenção, escolhem objetivos desafiantes, desenvolvem elevada motivação e esforços para serem bem-sucedidas no alcance desses objetivos, e são perseverantes perante os obstáculos.
- As mais esperançosas são determinadas, investem a energia necessária ao alcance dos objetivos e desenvolvem caminhos alternativos que lhes permitem prosseguir esses objetivos quando surgem obstáculos.
- As mais otimistas atribuem os eventos positivos a fatores externos (não a elas próprias), temporários («o insucesso de hoje não impedirá o meu sucesso futuro») e situacionais («aconteceu-me nesta situação, mas não tem que ocorrer noutras»). E atribuem os eventos positivos a fatores internos (as próprias capacidades e recursos), permanentes («sou capaz de repetir o sucesso») e recorrentes («serei bem sucedido também noutras situações»). Por conseguinte, creditam os sucessos a si próprias, distanciam-se psicologicamente de eventos negativos, nutrindo-se assim de autoestima e entusiasmo.
- As pessoas mais resilientes aceitam a realidade tal como é, acreditam que a vida pode ser vivida com significado e revelam grande capacidade para se adaptarem às mudanças. São, pois, menos atreitas ao stresse e atravessam as dificuldades com vigor e energia.

Para calcular as suas cotações, comece por inverter a cotação da afirmação nº 8 (e apenas dessa). Para tal, use a tabela de equivalências seguinte. Se respondeu com o algarismo 1, mude-o para 5 e vice-versa. Se respondeu 2, mude para 4, e vice-versa. Se a sua pontuação original for 3, mantenha-a.

⁽¹⁾ Versão reduzida de Luthans *et al.* (2007). O uso da versão completa deve ser requerido a Mindgarden (<http://www.mindgarden.com/>).

⁽²⁾ Rego (2007).

Cotação original	1	2	3	4	5
Nova cotação	5	4	3	2	1

A partir de agora, nessa afirmação (e apenas nessa), use a nova cotação e não as antiga. Transponha todas as cotações para as tabelas seguintes. Proceda às somas sugeridas. Divida por três.

Autoeficácia	
Afirmarções	Pontuação
1	<input type="checkbox"/>
5	<input type="checkbox"/>
9	<input type="checkbox"/>
Some	<input type="checkbox"/>
Divida por 3	<input type="checkbox"/>

Otimismo	
Afirmarções	Pontuação
4	<input type="checkbox"/>
8*	<input type="checkbox"/>
12	<input type="checkbox"/>
Some	<input type="checkbox"/>
Divida por 3	<input type="checkbox"/>

* Nesta afirmação (e apenas nessa), use a nova pontuação e não a antiga.

Esperança	
Afirmarções	Pontuação
2	<input type="checkbox"/>
6	<input type="checkbox"/>
10	<input type="checkbox"/>
Some	<input type="checkbox"/>
Divida por 3	<input type="checkbox"/>

Resiliência	
Afirmarções	Pontuação
3	<input type="checkbox"/>
7	<input type="checkbox"/>
11	<input type="checkbox"/>
Some	<input type="checkbox"/>
Divida por 3	<input type="checkbox"/>

Compare as suas cotações com as médias obtidas em estudos por nós realizados em Portugal!

	Coloque aqui as suas cotações	Médias obtidas com gestores de uma grande empresa portuguesa	Médias obtidas com 259 funcionários públicos ²
Autoeficácia	<input type="checkbox"/>	4,2	3,8
Otimismo	<input type="checkbox"/>	3,9	3,8
Esperança	<input type="checkbox"/>	4,0	4,1
Resiliência	<input type="checkbox"/>	4,2	4,1
Capital psicológico global (média das 4 cotações)	<input type="checkbox"/>	4,1	4,0

(1) Seja cauteloso, pois as médias provêm do questionário completo (24 itens).

(2) Rego *et al.* (2010).

Exercício 5

A importância do trabalho para mim e para os outros¹

Seguidamente, são-lhe apresentadas afirmações relacionadas com a importância do seu trabalho para si e para os outros. Refira em que grau são ou não verdadeiras. Para o efeito, use a escala de seis pontos seguinte.

A afirmação é completamente falsa	Na maior parte, é falsa	É um pouco falsa	É um pouco verdadeira	Na maior parte, é verdadeira	A afirmação é completamente verdadeira
1	2	3	4	5	6

1. Quando estou a trabalhar, esqueço tudo à minha volta.
2. O trabalho que eu realizo é importante para a vida das pessoas.
3. Quando trabalho intensamente, sinto-me feliz.
4. O meu trabalho tem grande significado para a minha vida.
5. O que mais me motiva no trabalho é o trabalho em si, não as recompensas que recebo.
6. O trabalho que realizo é muito pouco importante para mim.

Para se pontuar, siga as instruções seguintes.

⁽¹⁾ Os itens foram colhidos em Bakker (2005) e em Fry *et al.* (2005).

Exercício 5

Instruções para cálculo das cotações

O meu trabalho tem significado para mim e entusiasma-me?

O questionário a que o leitor respondeu mede dois aspetos do seu trabalho: (1) em que medida realiza o seu trabalho com *flow* (isto é, com entusiasmo, dedicação e alegria); (2) em que medida realiza trabalho com significado para a sua vida e útil para as pessoas e a sociedade. Estas duas dimensões do trabalho têm implicações na satisfação das pessoas e no seu desempenho.

Para que o leitor calcule as suas pontuações nestas duas dimensões, comece por inverter a cotação da afirmação nº 6 (e apenas dessa), de acordo com a tabela de correspondências seguinte:

Cotação original	1	2	3	4	5	6
Nova cotação	6	5	4	3	2	1

Depois, transponha todas as cotações para a tabela seguinte. Mas não esqueça: na afirmação nº 6, e apenas nessa, use a pontuação invertida e não a original. Proceda às somas aí sugeridas.

<i>Flow</i>		Trabalho com significado (vocação)	
Afirmações	Pontuação	Afirmações	Pontuação
1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>
3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>
5	<input type="checkbox"/>	6*	<input type="checkbox"/>
Some	<input type="checkbox"/>	Some	<input type="checkbox"/>

* Nesta afirmação (e apenas nesta), use a pontuação invertida e não a original.

Numa pesquisa realizada com professores de escolas de música holandesas, a média na dimensão *flow* foi 12,6. Noutra pesquisa realizada com

militares de um esquadrão do exército norte-americano, a média na dimensão «trabalho com significado» foi 14,7!¹ Em que nível o leitor se situa? As suas pontuações são muito diferentes dessas duas médias? Se o são, pondere se resultarão do facto de o seu trabalho ser diferente do realizado por esses dois tipos de pessoas. Para uma melhor avaliação comparativa, entregue o questionário a diferentes pessoas. Calcule as respetivas cotações seguindo as instruções antes apresentadas. Como se situa o leitor?

Pode usar o exercício para avaliar como os seus liderados encaram o trabalho. Solicite a várias pessoas que respondam anonimamente ao questionário. Calcule as médias. Pergunte-se: em que medida sou responsável por este sentimento dos meus liderados? Como devo atuar para promover o seu (deles) sentido de significado de trabalho?

⁽¹⁾ Estas médias devem ser interpretadas com precaução, pois foram calculadas a partir de um elenco de itens diferente do usado neste exercício. O teor semântico das escalas também foi adotado. O leitor deve tomar os valores apenas como fonte para reflexão.

Exercício 6

Como os membros da sua organização se sentem membros plenos da mesma?²

Este exercício ajuda-o a fazer um diagnóstico simples acerca do grau em que os membros da sua organização se sentem plenamente integrados da mesma. Convide a maior quantidade possível de colaboradores a responderem anonimamente ao questionário. Depois, use os procedimentos abaixo sugeridos para calcular as cotações de cada colaborador. Finalmente, calcule as médias de todos os colaboradores envolvidos. Assim obterá o perfil da sua organização. O questionário a entregar aos seus colaboradores é o seguidamente apresentado.

Como se sente relativamente ao seu trabalho e à sua organização?

Leia as seguintes afirmações e refira o grau em que elas são ou não verdadeiras. Para responder, socorra-se da escala de seis pontos seguinte, colocando à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta. Responda de modo franco. Ou seja: descreva o modo como as coisas acontecem, não como gostaria que ocorressem. As suas respostas são anónimas.

A afirmação é completamente falsa	Na maior parte, é falsa	É um pouco falsa	É um pouco verdadeira	Na maior parte, é verdadeira	A afirmação é completamente verdadeira
1	2	3	4	5	6

1. Considero os meus colegas como amigos.....
2. Sinto que conheço muito bem o meu superior.....
3. Compreendo os padrões de funcionamento da minha organização.....
4. O meu superior presta-me reconhecimento quando faço bom trabalho.....

⁽²⁾ Adaptado de Gailliard *et al.* (2010).

5. Digo aos meus colegas que gosto muito de trabalhar aqui.....
6. Seria capaz de realizar outros trabalhos nesta organização, se fosse necessário.....
7. Tenho ajudado a mudar os deveres inerentes ao meu posto de trabalho....
8. Sinto conforto em falar com os meus colegas
9. O meu superior discute problemas de trabalho comigo
10. Tenho uma noção clara do modo como esta organização funciona
11. O meu superior ouve as minhas ideias.....
12. Voluntario-me para fazer coisas que beneficiam a organização
13. Tenho descoberto modos mais eficientes de levar a cabo o meu trabalho..
14. Tenho alterado alguns aspetos do meu posto de trabalho.....
15. Sinto que conheço bem os meus colegas de trabalho
16. Eu o meu superior conversamos com bastante frequência.....
17. Conheço bem os valores da minha organização
18. Sinto que o meu superior valoriza as minhas opiniões.....
19. Falo com outras pessoas acerca de quanto gosto do meu trabalho
20. Sinto que sou um especialista no trabalho que realizo.....
21. Realizo as minhas funções de um modo algo diferente do da pessoa que antes ocupava este posto de trabalho

Para se pontuar, siga as instruções seguintes.

Exercício 6

Instruções para cálculo das cotações

Como os membros da sua organização se sentem membros plenos da mesma?

O questionário mede o nível de assimilação organizacional do colaborador – ou seja, o grau em que ele se sente um membro pleno da organização e compreende as suas particularidades, valores e modos de atuação. Considera sete dimensões:

- A familiaridade com os colegas reflete o grau em que o colaborador os conhece bem e tem relações cordiais com os mesmos.
- A familiaridade com os superiores reflete o grau em que o colaborador os conhece bem e tem relações cordiais com os mesmos.
- A aculturação mede o grau em que o colaborador sabe como «funcionam as coisas» na organização.
- O reconhecimento significa o grau em que o colaborador sente que o seu trabalho e os seus méritos são reconhecidos.
- O envolvimento representa o grau em que o colaborador está envolvido no trabalho e na organização, e se dispõe a agir voluntariamente em prol da organização.
- O sentido de competência reflete o grau em que o colaborador se sente competente e capaz de realizar devidamente as suas funções.
- A negociação do papel representa o grau em que o colaborador foi capaz de introduzir mudanças no seu posto de trabalho e no modo como as funções são levadas a cabo.

Para calcular as cotações de cada colaborador, use as grelhas seguintes. Por exemplo, para calcular a familiaridade de um dado colaborador com os colegas, some as cotações das afirmações nºs 1, 8 e 15, e divida a soma por 3. Proceda do mesmo modo com as restantes dimensões.

Familiaridade com os colegas	
Afirmarções	Pontuação
1	<input type="checkbox"/>
8	<input type="checkbox"/>
15	<input type="checkbox"/>
Some	<input type="checkbox"/>
Divida por 3	<input type="checkbox"/>

Familiaridade com os superiores	
Afirmarções	Pontuação
2	<input type="checkbox"/>
9	<input type="checkbox"/>
16	<input type="checkbox"/>
Some	<input type="checkbox"/>
Divida por 3	<input type="checkbox"/>

Negociação do papel	
Afirmarções	Pontuação
7	<input type="checkbox"/>
14	<input type="checkbox"/>
21	<input type="checkbox"/>
Some	<input type="checkbox"/>
Divida por 3	<input type="checkbox"/>

Aculturação	
Afirmarções	Pontuação
3	<input type="checkbox"/>
10	<input type="checkbox"/>
17	<input type="checkbox"/>
Some	<input type="checkbox"/>
Divida por 3	<input type="checkbox"/>

Reconhecimento	
Afirmarções	Pontuação
4	<input type="checkbox"/>
11	<input type="checkbox"/>
18	<input type="checkbox"/>
Some	<input type="checkbox"/>
Divida por 3	<input type="checkbox"/>

Envolvimento	
Afirmarções	Pontuação
5	<input type="checkbox"/>
12	<input type="checkbox"/>
19	<input type="checkbox"/>
Some	<input type="checkbox"/>
Divida por 3	<input type="checkbox"/>

Sentido de competência	
Afirmarções	Pontuação
6	<input type="checkbox"/>
13	<input type="checkbox"/>
20	<input type="checkbox"/>
Some	<input type="checkbox"/>
Divida por 3	<input type="checkbox"/>

Após dispor das cotações de cada colaborador nas sete dimensões, calcule as médias globais. Compare essas médias com as obtidas num estudo de Gailliard e colaboradores,¹ envolvendo 565 pessoas. Pode ainda testar se existem diferenças entre departamentos, equipas e níveis hierárquicos. Para tal, é necessário que haja uma quantidade significativa de colaboradores em cada departamento, equipa ou nível hierárquico.

	Coloque aqui cotações médias dos colaboradores que participaram no diagnóstico	As cotações obtidas no estudo de Gailliard e colaboradores ²
Familiaridade com os colegas	<input type="checkbox"/>	5,4
Familiaridade com os superiores	<input type="checkbox"/>	4,9
Aculturação	<input type="checkbox"/>	5,8
Reconhecimento	<input type="checkbox"/>	5,4
Envolvimento	<input type="checkbox"/>	4,5
Sentido de competência	<input type="checkbox"/>	5,7
Negociação do papel	<input type="checkbox"/>	5,0

⁽¹⁾ Gailliard *et al.* (2010). Usamos apenas 21 itens dos 24 originais, pelo que as comparações devem ser interpretadas com cautela.

⁽²⁾ Gailliard *et al.* (2010).

Exercício 7

Suponha que foi injustiçado ou maltratado por alguém. Como reagiria?¹

Suponha que foi injustiçado ou maltratado por alguém. Como reagiria? Para responder, use a escala de cinco pontos seguinte, referindo em que medida cada afirmação se aplica ou não a si.

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	Em geral, a afirmação não se aplica a mim	A afirmação aplica-se um pouco a mim	A afirmação aplica-se a mim	A afirmação aplica-se completamente a mim
1	2	3	4	5

1. Não conseguiria deixar de pensar no modo como fui injustiçado.....
2. Desejaria boas coisas a essa pessoa.....
3. Pensaria no modo de retribuir na mesma moeda.....
4. Se fosse crente, rezaria por essa pessoa.....
5. Ficaria ressentido com essa pessoa.....
6. Se encontrasse a pessoa, sentir-me-ia em paz.....
7. Evitaria estar em lugares ou falar com pessoas que me fizessem lembrar dessa pessoa.....
8. Sentiria compaixão por essa pessoa.....
9. O comportamento dessa pessoa impedir-me-ia de ter alegria na vida.....
10. Esperaria que essa pessoa fosse tratada com justiça por outras pessoas..
11. Sentir-me-ia deprimido ao pensar no modo como essa pessoa me tratou ..

Siga as instruções seguintes.

⁽¹⁾ Adaptado de Rye *et al.* (2001).

Exercício 7

Instruções para cálculo das cotações

É capaz de perdoar?

O questionário a que respondeu mede o grau em que é ou não capaz de perdoar. Envolve duas dimensões: (1) evitamento de pensamentos negativos; (2) desenvolvimento de pensamentos positivos.

Comece por inverter as cotações das afirmações nºs 1, 3, 5, 7, 9 e 11 (apenas dessas), de acordo com a seguinte tabela. Por exemplo, se a cotação original é 1, substitua-a por 5, e vice-versa. Se a cotação original é 2, substitua-a por 4, e vice-versa. Se a pontuação é 3, mantenha-a. Note que, nas restantes afirmações, deve manter as pontuações originais.

Pontuação original	1	2	3	4	5
Pontuação invertida	5	4	3	2	1

Transponha todas as cotações para as tabelas seguintes. Faça as somas e as divisões recomendadas.

Evitamento de pensamentos negativos		Desenvolvimento de pensamentos positivos	
1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>
3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>
5	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>
7	<input type="checkbox"/>	8	<input type="checkbox"/>
9	<input type="checkbox"/>	10	<input type="checkbox"/>
11	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Some	<input type="checkbox"/>	Some	<input type="checkbox"/>
Divida por 6	<input type="checkbox"/>	Divida por 5	<input type="checkbox"/>

Compare as suas cotações com as obtidas pelo estudo de Rye e colaboradores. Note que quanto mais elevadas as suas cotações, maior é a sua capacidade de perdão. Cotações inferiores a 2,5 poderão significar que o leitor tem dificuldade em perdoar. Reflita sobre os efeitos negativos que esses sentimentos podem exercer sobre si.

	Coloque aqui as suas cotações	Cotações do estudo de Rye e colaboradores ¹	Cotações de outras pessoas que convidou para responderem ao questionário
Evitamento de pensamentos negativos	<input type="checkbox"/>	3,8	<input type="checkbox"/>
Desenvolvimento de pensamentos positivos	<input type="checkbox"/>	3,2	<input type="checkbox"/>

⁽¹⁾ Rye *et al.* (2001). A comparação deve ser feita com alguma precaução, devido às adaptações por nós realizadas.

Exercício 8

Liderança carismática²

Pense no seu líder ou em algum líder que pretenda analisar. Refira a frequência com que ele adota as atitudes e ações seguidamente apresentadas. Para o efeito, use a escala seguinte, colocando à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta. Refira como esse líder se comporta realmente, e não como deveria comportar-se.

Nota: pode também usar o questionário para se autodescrever como líder. Nesse caso, pense no modo como os seus colaboradores o descreveriam se respondessem anonimamente. O que pensam realmente de si?

Nunca	Uma vez por outra	Por vezes	Com alguma frequência	Frequentemente, senão sempre
0	1	2	3	4

1. Este líder fala com otimismo acerca do futuro.....
2. Este líder fala acerca dos seus valores e crenças mais importantes.....
3. As pessoas sentem-se orgulhosas por trabalharem para este líder.....
4. Este líder fala com entusiasmo acerca do que tem que ser feito.....
5. Este líder mostra como é importante ter um forte sentido de propósito no que fazemos.....
6. Este líder vai para além do seu interesse pessoal de modo a beneficiar o grupo.....
7. Este líder dá mostras de ter uma visão apelativa do futuro.....
8. Este líder considera as consequências éticas e morais das suas decisões.....

⁽²⁾ Adaptado de Sosik e Dworakivsky (1998).



9. Este líder atua de um modo que o torna respeitado.....
10. Este líder mostra ter confiança em que os objetivos sejam alcançados
11. Este líder sublinha a importância de haver um sentido de propósito partilhado pela equipa.....
12. Este líder exibe uma imagem de poder e confiança.....

Para pontuar o líder descrito, siga as instruções seguintes.

Exercício 8

Instruções para cálculo das cotações

Liderança carismática

O questionário a que respondeu mede o grau em que o líder descrito pode ser considerado carismático. Envolve as três dimensões representadas na tabela seguinte.

Dimensões da liderança carismática¹

Motivação inspiracional	O líder inspira os liderados através da articulação de uma imagem apelativa do futuro.
Influência idealizada – comportamentos	O líder atua de modo exemplar, preocupando-se com a natureza ética dos seus objetivos e das suas decisões.
Influência idealizada – atributos	O líder gera orgulho, confiança e respeito entre os liderados.

Transponha todas as cotações para as tabelas seguintes. Os números aí colocados são os correspondentes às doze afirmações do questionário. Coloque à frente de cada número a pontuação que atribuiu à respetiva afirmação. Faça as somas e divida-as por 4.

Motivação inspiracional		Influência idealizada – comportamentos	
Afirmações	Pontuação	Afirmações	Pontuação
1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>
4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
7	<input type="checkbox"/>	8	<input type="checkbox"/>
10	<input type="checkbox"/>	11	<input type="checkbox"/>
Some	<input type="checkbox"/>	Some	<input type="checkbox"/>
Divida por 4	<input type="checkbox"/>	Divida por 4	<input type="checkbox"/>

⁽¹⁾ Sosik e Dworakivsky (1998).

Influência idealizada – atributos	
Afirmações	Pontuação
3	<input type="checkbox"/>
6	<input type="checkbox"/>
9	<input type="checkbox"/>
12	<input type="checkbox"/>
Some	<input type="checkbox"/>

Transponha as três médias para a tabela seguinte e compare-as com as obtidas no estudo aí referido.

	Coloque aqui as suas cotações	Médias obtidas no estudo de Sosik e Dworakivsky ¹	Médias resultantes dos liderados que descreveram a sua pessoa
Motivação inspiracional	<input type="checkbox"/>	3,0	<input type="checkbox"/>
Influência idealizada – comportamentos	<input type="checkbox"/>	2,9	<input type="checkbox"/>
Influência idealizada – atributos	<input type="checkbox"/>	3,1	<input type="checkbox"/>

Se pretende conhecer a imagem que os seus colaboradores têm da sua pessoa, solicite-lhes que respondam anonimamente ao questionário. Calcule as médias de todos os colaboradores inquiridos e compare-as com os dados da tabela anterior.

⁽¹⁾ Sosik e Dworakivsky (1998).

Exercício 9

Liderança ética²

Solicite a uma quantidade considerável de colaboradores (pelo menos três) que, anonimamente, respondam ao questionário seguinte. Recolha as respostas e, seguindo as instruções abaixo apresentadas, trace o seu perfil. Alternativamente, pode imaginar como os seus colaboradores em geral o descreveriam!

Como se comporta o seu líder?

Pense no seu líder, ou em algum líder que pretenda analisar. Refira em que medida as seguintes afirmações se lhe aplicam. Para o efeito, use a escala de sete pontos seguinte, colocando à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta. Refira como o seu líder se comporta realmente, e não como deveria comportar-se. As suas respostas são anónimas.

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a este líder	Não se aplica	Aplica-se muito pouco	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se bastante	Aplica-se muito	A afirmação aplica-se completamente a este líder
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

- Este líder assegura-se de que as suas ações são sempre éticas
- Este líder explica quem é responsável por quê.....
- Este líder permite que os subordinados tenham influência em decisões importantes
- Este líder é sincero e honesto
- Este líder explica o que espera de cada pessoa

⁽²⁾ De Hoogh e Den Hartog (2008). As escalas foram adaptadas de Hanges e Dickson (2004). Uma versão deste exercício está contemplada em Ribeiro *et al.* (2013).

6. Este líder repensa as decisões com base em recomendações das pessoas que a ele reportam
7. Este líder merece confiança, podemos acreditar nele e nas suas palavras
8. Este líder explica a cada membro da equipa o respetivo âmbito de autoridade
9. Este líder delega tarefas importantes aos subordinados
10. Podemos confiar neste líder, pois serve os interesses dos seus subordinados mais do que os dele próprio
11. Este líder explica às pessoas o que delas espera em termos de desempenho
12. Este líder não permite que outras pessoas participem nas tomadas de decisão
13. Este líder não critica os subordinados, exceto se tiver uma boa razão para tal
14. Este líder clarifica prioridades
15. Este líder procura conselhos, junto dos subordinados, sobre a estratégia da equipa ou da organização
16. Este líder prossegue os seus próprios interesses a expensas dos interesses dos outros
17. Este líder permite que os seus subordinados participem fortemente na definição dos respetivos objetivos de desempenho

Obrigado pela sua participação.

Exercício 9

Instruções para cálculo das cotações

Liderança ética

O questionário mede o grau em que um dado líder é ou não ético!¹ Envolve as três dimensões referidas na tabela seguinte.

As três dimensões da liderança ética²

Moralidade e justiça	O líder é honesto, íntegro, confiável e justo.
Clarificação do papel dos subordinados	O líder torna claro o que espera dos seus colaboradores, e quais são as respetivas incumbências e responsabilidades.
Partilha de poder	O líder partilha o seu poder e convida os subordinados a participar nas decisões.

Se o leitor recolheu dados junto de vários liderados, calcule as cotações que cada liderado lhe atribuiu usando as instruções seguidamente expostas. Depois, calcule a média das cotações de todos os liderados. Eis as instruções:

Comece por inverter as pontuações nas afirmações nºs 12 e 16, de acordo com a seguinte tabela de equivalências.

Pontuação original	7	6	5	4	3	2	1
Nova pontuação	1	2	3	4	5	6	7

⁽¹⁾ De Hoogh e Den Hartog (2008). As escalas foram adaptadas de Hanges e Dickson (2004).

⁽²⁾ De Hoogh e Den Hartog (2008).

Se, por exemplo, a cotação original foi 1, deve substituí-la por 7, e vice-versa. Se foi 2, deve substituí-la por 6, e vice-versa. E assim sucessivamente. Mas faça essas inversões apenas para as duas afirmações mencionadas. Nas restantes, mantenha as pontuações originais.

Transponha todas as cotações para as tabelas seguintes. Os números aí colocados são os correspondentes às 17 afirmações do questionário. Coloque à frente de cada número a pontuação atribuída à respetiva afirmação. Faça as somas e as divisões aí sugeridas.

Moralidade e justiça		Clarificação do papel dos subordinados	
1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>
4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
7	<input type="checkbox"/>	8	<input type="checkbox"/>
10	<input type="checkbox"/>	11	<input type="checkbox"/>
13	<input type="checkbox"/>	14	<input type="checkbox"/>
16*	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Some	<input type="checkbox"/>	Some	<input type="checkbox"/>
Divida por 6	<input type="checkbox"/>	Divida por 5	<input type="checkbox"/>

Partilha de poder	
3	<input type="checkbox"/>
6	<input type="checkbox"/>
9	<input type="checkbox"/>
12*	<input type="checkbox"/>
15	<input type="checkbox"/>
17	<input type="checkbox"/>
Some	<input type="checkbox"/>
Divida por 6	<input type="checkbox"/>

*Nestas afirmações (e apenas nestas), substitua as cotações originais pelas invertidas.

Coloque as três médias na tabela seguinte e compare-as com as obtidas no estudo De Hoogh e Den Hartog¹. Pode também comparar esse perfil com aquele que traçou para si.

	Médias obtidas no estudo de De Hoogh e Den Hartog ²	Coloque aqui as cotações que os liderados lhe atribuíram	Coloque aqui as cotações que se atribuiu a si próprio
Moralidade e justiça	5,4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Partilha de poder	4,3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Clarificação do papel dos subordinados	5,1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

⁽¹⁾ De Hoogh e Den Hartog (2008).

⁽²⁾ De Hoogh e Den Hartog (2008).

Exercício 10

Em que grau a sua organização é virtuosa?¹

Descreva a sua organização referindo em que grau as afirmações seguintes são ou não verdadeiras. Use a escala de seis pontos seguinte, colocando à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta. Refira como a organização realmente é – e não como gostaria que fosse.

A afirmação é completamente falsa	Na maior parte, é falsa	É um pouco falsa	É um pouco verdadeira	Na maior parte, é verdadeira	A afirmação é completamente verdadeira
1	2	3	4	5	6

1. As pessoas tratam-se com respeito mútuo.....
2. Ajudamos as pessoas que estão com dificuldades
3. Interessamo-nos uns pelos outros.....
4. Somos elevados pela nobreza do nosso trabalho
5. Partilhamos o entusiasmo uns com os outros
6. Não nos culpabilizamos uns aos outros quando são cometidos erros
7. Confiamos uns nos outros
8. Preocupamo-nos com os colegas que estão a enfrentar dificuldades
9. Vemo-nos uns aos outros como amigos.....
10. Sentimo-nos energizados pelo que fazemos.....
11. Obtemos inspiração uns dos outros
12. Corrigimos os erros sem culpabilizar ninguém
13. Damos mostras de integridade

14. Proporcionamos apoio emocional uns aos outros.....
15. Cuidamos, genuinamente, uns dos outros
16. Sentimos que o nosso trabalho tem um significado profundo.....
17. Comunicamos aos outros o que neles vemos de bom.....
18. Perdoamos os erros honestos.....
19. Promovemos a dignidade uns dos outros
20. Mostramos compaixão uns pelos outros
21. Consideramos o nosso trabalho motivador
22. Mostramos que confiamos uns nos outros
23. Desenvolvemos relacionamentos interpessoais fortes.....
24. Vemos que o nosso trabalho tem um propósito nobre mais amplo
25. Mostramos uns aos outros que nos estimamos
26. Somos gentis uns com os outros.....
27. Mostramos gratidão uns aos outros

Para pontuar a sua organização, siga as instruções seguintes.

⁽¹⁾ Adaptado de Cameron *et al.* (2011). O exercício pode ser encontrado em Ribeiro *et al.* (2013).

Exercício 10

Instruções para cálculo das cotações

Em que grau a sua organização é virtuosa?¹

O questionário a que respondeu mede o grau em que a sua organização se caracteriza pelas seis práticas positivas/virtuosas referidas na tabela seguinte.

Práticas organizacionais positivas/virtuosas²

Zelo/cuidado	As pessoas cuidam umas das outras e atuam com amizade.
Apoio compassivo	As pessoas apoiam-se mutuamente, sendo gentis e compassivas com aquelas que enfrentam problemas ou dificuldades.
Perdão	As pessoas perdoam os erros e evitam culpabilizar as outras.
Inspiração	As pessoas entusiasmam-se e inspiram-se umas às outras no trabalho.
Significado	O trabalho realizado pelas pessoas tem significado para as suas vidas, elevando-as e regenerando-as.
Respeito, integridade e gratidão	As pessoas tratam-se mutuamente com respeito e apreciação mútua. Confiam umas nas outras e atuam com integridade.

Para calcular as cotações nas seis dimensões, transponha as suas respostas para as tabelas seguintes. Os números aí colocados são os correspondentes às 28 afirmações do questionário. Coloque à frente de cada número a pontuação que atribuiu à respetiva afirmação. Faça as somas e as divisões aí sugeridas.

⁽¹⁾ Adaptado de Cameron *et al.* (2011). O exercício pode ser encontrado em Ribeiro *et al.* (2013).

⁽²⁾ Construído a partir de Cameron *et al.* (2011).

Zelo/cuidado	
3	<input type="checkbox"/>
9	<input type="checkbox"/>
15	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
Some	<input type="checkbox"/>
Divida por 3	<input type="checkbox"/>

Perdão	
6	<input type="checkbox"/>
12	<input type="checkbox"/>
18	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
Some	<input type="checkbox"/>
Divida por 3	<input type="checkbox"/>

Significado	
4	<input type="checkbox"/>
10	<input type="checkbox"/>
16	<input type="checkbox"/>
21	<input type="checkbox"/>
24	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
Some	<input type="checkbox"/>
Divida por 5	<input type="checkbox"/>

Apoio compassivo	
2	<input type="checkbox"/>
8	<input type="checkbox"/>
14	<input type="checkbox"/>
20	<input type="checkbox"/>
23	<input type="checkbox"/>
26	<input type="checkbox"/>
28	<input type="checkbox"/>
Some	<input type="checkbox"/>
Divida por 7	<input type="checkbox"/>

Inspiração	
5	<input type="checkbox"/>
11	<input type="checkbox"/>
17	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
Some	<input type="checkbox"/>
Divida por 3	<input type="checkbox"/>

Respeito, integridade e gratidão	
1	<input type="checkbox"/>
7	<input type="checkbox"/>
13	<input type="checkbox"/>
19	<input type="checkbox"/>
22	<input type="checkbox"/>
25	<input type="checkbox"/>
27	<input type="checkbox"/>
Some	<input type="checkbox"/>
Divida por 7	<input type="checkbox"/>

Coloque as seis médias na tabela seguinte e compare-as com as obtidas no estudo de Cameron e colegas!¹

	Médias obtidas num estudo realizado por Cameron e colegas ² (empresas de serviços financeiros) ³	Médias obtidas num estudo realizado por Cameron e colegas ⁴ (unidades de saúde) ⁵	Coloque aqui as suas cotações	Coloque aqui as cotações médias dos colaboradores que eventualmente tenha convidado a descrever a organização
Zelo/cuidado	4,6	4,7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apoio compassivo	4,7	4,6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perdão	4,4	4,1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inspiração	4,3	4,3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Significado	4,2	4,4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Respeito, integridade e gratidão	4,8	4,4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Solicite a diversos membros da sua organização que, anonimamente, respondam ao questionário. Calcule as médias e compare-as com o perfil organizacional por si traçado. O seu perfil é mais positivo do que o perfil traçado pelos colaboradores? Como líder, qual o seu papel nos níveis de perdão e virtuosidade da sua organização?

(1) Cameron *et al.* (2011).

(2) Cameron *et al.* (2011).

(3) As cotações foram ajustadas à amplitude da escala (máximo de 5 pontos na escala original).

(4) Cameron *et al.* (2011).

(5) As cotações foram ajustadas à amplitude da escala (máximo de 5 pontos na escala original).

Exercício 11

Como vê o mundo?⁶

Refira em que medida as seguintes afirmações se aplicam a si. Para o efeito, socorra-se da escala de cinco pontos seguidamente apresentada:

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	Em geral, a afirmação não se aplica a mim	A afirmação aplica-se um pouco a mim	A afirmação aplica-se a mim	A afirmação aplica-se completamente a mim
1	2	3	4	5

- Sou conhecedor de estratégias de negócio apropriadas para a expansão internacional dos negócios
- Gosto de explorar e conhecer diferentes partes do mundo
- Trabalho muito bem com pessoas muito diferentes de mim
- Sou conhecedor da geografia, da história e dos líderes empresariais e culturais de vários países
- Gosto de aprender sobre outras culturas/países e os seus costumes
- Sinto vontade de coordenar atividades com outras pessoas
- Sou conhecedor das maiores religiões do mundo e da sua influência na sociedade
- Desafio-me a mim próprio a encarar e a fazer as coisas através de modos novos e diferentes
- Tenho capacidade para levar as pessoas de diferentes culturas a empenharem-se na realização de trabalho conjunto que conduza ao alcance de objetivos
- Discuto questões económicas e políticas internacionais com amigos e colegas

(6) Javidan *et al.* (2010).

11. Sinto-me confortável mesmo quando não tenho controlo sobre a situação.....
12. Compreendo as expressões não-verbais das pessoas de diferentes culturas.....

Para se avaliar, siga as instruções seguintes.

Exercício 11

Instruções para cálculo das cotações

A sua mentalidade global

O questionário a que respondeu mede a sua mentalidade global. Engloba três dimensões¹:

- O **capital intelectual** representa o conhecimento dos negócios internacionais e a capacidade de aprender.
- O **capital psicológico** representa a abertura a diferentes culturas e a capacidade de mudar.
- O **capital social** representa a capacidade para formar relacionamentos, juntar pessoas e influenciar *stakeholders* (e.g., colegas, clientes, fornecedores, autoridades) de outras culturas.

Para calcular as suas cotações, transponha as suas respostas para as tabelas seguintes e proceda às somas aí sugeridas:

Capital intelectual	Capital psicológico	Capital social
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
7 <input type="checkbox"/>	8 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>
10 <input type="checkbox"/>	11 <input type="checkbox"/>	12 <input type="checkbox"/>
Some <input type="checkbox"/>	Some <input type="checkbox"/>	Some <input type="checkbox"/>

Com um círculo ou uma cruz, assinale as 3 cotações nas barras abaixo (se o valor não for exato, coloque o círculo ou a cruz entre os valores exatos correspondentes). Ligue sequencialmente os 3 círculos ou cruzes. Esse é o seu perfil. Compare-o com o de outras pessoas.

Capital intelectual	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Cap. psicológico	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Capital social	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20

⁽¹⁾ Javidan *et al.* (2010).

Exercício 12

Como as pessoas atuam e pensam na sua organização?¹

Em que medida as seguintes afirmações se aplicam à sua organização? Para responder, use a escala de sete pontos seguinte, colocando à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta.

A afirmação não se aplica rigorosamente nada à minha organização	Não se aplica	Aplica-se muito pouco	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se bastante	Aplica-se muito	A afirmação aplica-se completamente à minha organização
1	2	3	4	5	6	7

1. As pessoas prosseguem os seus autointeresses.....
2. ...são capazes de se sacrificar pelo bem comum
3. ...procuram recompensas extrínsecas (e.g., salário superior).....
4. ...procuram recompensas intrínsecas (e.g., fazer trabalho com significado)...
5. ...dão algo aos outros se tiverem a expectativa de receber em troca
6. ...são capazes de dar sem esperar nada em troca.....
7. ...minimizam os custos pessoais, esforçam-se o menos possível.....
8. ...esforçam-se, aprendem, melhoram e excedem as expectativas.....
9. ...preferem que as coisas continuem como estão e resistem a novas iniciativas.....
10. ...sugerem iniciativas de mudança e aderem a propostas de mudança.
11. ...não têm confiança umas nas outras
12. ...confiam umas nas outras
13. ...comunicam de modo calculativo, dizendo o que mais lhes interessa

14. ...comunicam de modo transparente, honesto, franco e construtivo
15. ...veem constrangimentos e problemas em todo o lado
16. ...veem inúmeras possibilidades de melhoria.....
17. ...atuam tendo sempre em vista a sua posição, e a dos outros, na hierarquia.....
18. ...relacionam-se com as outras de igual para igual
19. ...atuam sob a ideia de que competem por recursos escassos
20. ...acreditam que podem expandir os recursos existentes

Para pontuar a sua organização, siga as instruções seguintes.

⁽¹⁾ Adaptado de Heynoski e Quinn (2012) por Rego (2013).

Exercício 12

Instruções para cálculo das cotações

As premissas vigentes na sua organização são as «normais» – ou as da positividade?

O questionário mede o grau em que a sua organização funciona segundo o paradigma da organização «normal» ou o da organização «positiva»:

- A organização pode ser considerada «normal» se os colaboradores são encarados como entidades centradas nos seus autointeresses, egoístas, desconfiadas, procurando sobretudo recompensas materiais, ajudando apenas quando têm expectativa de receber algo em troca, acomodadas e resistentes à mudança, e pouco empenhadas na melhoria organização.
- Distintamente, a sua organização pode ser considerada «positiva» se os colaboradores forem capazes de contribuir para o bem-comum, procurarem trabalho com significado, confiarem e forem confiáveis, forem transparentes na comunicação, e se empenharem nas melhorias constantes da vida organizacional.

Todas as organizações combinam elementos de ambos os paradigmas, embora algumas sejam mais «normais» enquanto outras são mais «positivas». Para pontuar a sua organização, comece por transpor todas as cotações para as tabelas seguintes. Faça as somas aí sugeridas e divida-as por dez.

Paradigma da organização «normal»		Paradigma da organização «positiva»	
Afirmações	Pontuação	Afirmações	Pontuação
1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>
3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>
5	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>
7	<input type="checkbox"/>	8	<input type="checkbox"/>
9	<input type="checkbox"/>	10	<input type="checkbox"/>
11	<input type="checkbox"/>	12	<input type="checkbox"/>
13	<input type="checkbox"/>	14	<input type="checkbox"/>
15	<input type="checkbox"/>	16	<input type="checkbox"/>
17	<input type="checkbox"/>	18	<input type="checkbox"/>
19	<input type="checkbox"/>	20	<input type="checkbox"/>
Some	<input type="checkbox"/>	Some	<input type="checkbox"/>
Divida por 10	<input type="checkbox"/>	Divida por 10	<input type="checkbox"/>

Para formar uma ideia mais precisa da sua organização, socorra-se das duas barras seguintes, colocando um círculo junto do número que mais se aproxima das duas médias obtidas. Ligue os dois pontos, assim obtendo o perfil da sua organização. Compare esse perfil com o perfil descrito por pessoas que trabalham noutras organizações.

Paradigma da organização «normal»

1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5	5,5	6	6,5	7
---	-----	---	-----	---	-----	---	-----	---	-----	---	-----	---

Paradigma da organização «positiva»

1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5	5,5	6	6,5	7
---	-----	---	-----	---	-----	---	-----	---	-----	---	-----	---

Refleta, agora, sobre as razões e as implicações desse perfil para o funcionamento da sua organização. Pergunte-se:

- Porque as pessoas atuam e pensam deste modo?
- Serão as personalidades dos colaboradores que instigam esse paradigma – ou será o contexto organizacional que induz as pessoas a um tal modo de pensar e agir?
- Em que medida a sua atuação como líder contribui para essa situação?
- Quais as consequências deste paradigma para a organização e o desempenho dos colaboradores?
- O que pode ser mudado? O que, como líder, deve e poder mudar?

Adicionalmente, compare a sua descrição com a de outros membros da sua organização. As pessoas descrevem a organização do mesmo modo? Haverá partes da sua organização que funcionam sob o signo de um paradigma, ao passo que outras atuam sob outro paradigma? Será o perfil por si traçado, como líder, mais positivo ou mais negativo do que o desenhado pelos liderados?



Referências

- AVOLIO, B. J. & MHATRE, K. H. (2012). Advances in theory and research on authentic leadership. In K. S. Cameron & G. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*. Oxford: Oxford University Press.
- BAKKER, A.B. (2005). Flow among music teachers and their students: The crossover of peak experiences. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 26-44.
- CAMERON, K., MORA, C., LEUTSCHER, T., & CALARCO, M. (2011). Effects of positive practices on organizational effectiveness. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 266-308.
- DE HOOGH, A. H. B. & DEN HARTOG, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *Leadership Quarterly*, 19, 297-311.
- FRY, L. W., VITUCCI, S. & CEDILLO, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *Leadership Quarterly*, 16, 835-862.
- GAILLIARD, B. M., MYERS, K. K., & SEIBOLD, D. R. (2010). Organizational assimilation: A multidimensional reconceptualization and measure. *Management Communication Quarterly*, 24(4), 552-578.
- GOFFEE, R. & JONES, G. (2013). Creating the best workplace on Earth. *Harvard Business Review*, May, 98-106.
- HANGES, P. J., & DICKSON, M. W. (2004). The development and validation of the GLOBE culture and leadership scales. In R. J. House P. J. Hanges M. Javidan P. W. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (vol. 1., pp. 205-218). Thousand Oaks, CA: Sage.
- HEYNOSKI, K. & QUINN, R. E. (2012). Seeing and realizing organizational potential: Activating conversations that challenge assumptions. *Organizational Dynamics*, 41, 118-125.
- JAVIDAN, M., TEARGARDEN, M. & BOWEN, D. (2010). Making it overseas. *Harvard Business Review*, April, 109-113.
- LUTHANS, F., YOUSSEF, C. M. & AVOLIO, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford: Oxford University Press.
- REGO, A. (2013). *Comunicação pessoal e organizacional*. Lisboa: Edições Sílabo.
- REGO, A. & CUNHA, M. P. (2008). Workplace spirituality and organizational commitment: An empirical study. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 53-75.
- REGO, A., MARQUES, C., LEAL, S., SOUSA, F. & CUNHA, M. P. (2010). Psychological capital and performance of civil servants: Exploring neutralizers in the context of an appraisal system. *International Journal of Human Resource Management*, 21(9), 1531-1552.
- REGO, A. SOUSA, F., MARQUES, S., & CUNHA, M. P. C. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65, 429-437.
- RIBEIRO, N., REGO, A. & CUNHA, M. P. (2013). *A virtude nas organizações: Fonte de progresso e sustentabilidade*. Lisboa: Sinais de Fogo.
- RYE, M. S., LOIACONO, D. M., FOLCK, C. D., OLSZEWSKI, T. A. H. & MADIA, B. P. (2001). Evaluation of the psychometric properties of two forgiveness scales. *Current Psychology*, 20(3), 260-277.
- SANDERS III, J. E., HOPKINS, W. E. & GEROY, G. D. (2003). From transactional to transcendental: Toward and integrated theory of leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(4), 21-31.
- SOSIK, J. J. & DWORAKIVSKY, A. C. (1998). Self-concept based aspects of the charismatic leader: more than meets the eye. *Leadership Quarterly*, 9(4), 503-526.
- WALUMBWA, F. O., AVOLIO, B. J., GARDNER, W. L., WERNISING, T. S., & PETERSON, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.