

# Comunicação Pessoal e Organizacional

## Manual de Exercícios

**Arménio Rego**

Este Manual de Exercícios é disponibilizado gratuitamente por telecarregamento em ficheiro PDF exclusivamente para os compradores da obra *Comunicação Pessoal e Organizacional*. 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.**  
Publicamos conhecimento

R. Cidade de Manchester, 2  
1170-100 Lisboa  
Telf.: 218130345  
e-mail: [silabo@silabo.pt](mailto:silabo@silabo.pt)  
[www.silabo.pt](http://www.silabo.pt)

FICHA TÉCNICA:

Título: Comunicação Pessoal e Organizacional  
– Manual de Exercícios  
Autor: Arménio Rego  
© Edições Sílabo, Lda.  
Capa: Pedro Mota  
Imagem da capa: Sarayut Thaneerat | Dreamstime.com  
Lisboa, 2022

## ÍNDICE

<b>NOTAS PRÉVIAS.....</b>	<b>3</b>
<b>Manual de Exercícios.....</b>	<b>4</b>
<b>Instruções para os Exercícios .....</b>	<b>44</b>

## NOTAS PRÉVIAS

Este manual pretende servir várias finalidades. Pode ser usado pelo leitor para se autoavaliar e/ou avaliar a organização em que trabalha (ou qualquer outra organização). Pode ser utilizado pelos gestores para avaliarem como os seus colaboradores encaram a organização e a liderança. Pode servir como instrumento de trabalho para docentes e formadores que desejam recorrer a exercícios práticos nas aulas e/ou eventos formativos.

Diversos exercícios foram adaptados de instrumentos de medida usados por outros autores em investigações realizadas noutros países. Foram feitos alguns ajustamentos semânticos e adaptações nas escalas. Por conseguinte, sugere-se ao leitor que tome as pontuações obtidas noutros estudos como ilustrações – mais do que como referências precisas. Enunciando de modo simples: se o leitor encontrar diferenças substanciais entre as suas cotações e as obtidas em estudos internacionais, não considere de imediato que as suas cotações são «melhores» ou «piores» que a média. Encare-as antes como elementos de comparação que podem ajudá-lo a refletir.

Todos os exercícios se relacionam com matérias abordadas ao longo do livro. O leitor pode agir de dois modos, alternativamente:

- Pode responder primeiramente aos exercícios e depois compreender o seu significado mediante a leitura do livro.
- Ou, à medida que vai lendo o livro, pode realizar os exercícios relativos a cada uma das matérias abordadas.

A primeira opção tem a vantagem de o leitor ser menos influenciado, aquando das respostas aos questionários, pela leitura dos argumentos apresentados no livro. A segunda tem a vantagem de lhe permitir aprofundar a «compreensão prática» dos temas sobre os quais vai lendo. Mas qualquer das opções é apropriada. Se o leitor seguir as orientações inseridas no livro, acabará por responder a cada exercício antes de se debruçar sobre o tema a que o mesmo diz respeito.

# MANUAL DE EXERCÍCIOS

Exercício 1	
<b>Compare o seu estilo comunicacional com o de duas pessoas.....</b>	<b>5</b>
Exercício 2	
<b>Uma auditoria à comunicação organizacional.....</b>	<b>7</b>
Exercício 3	
<b>Pense no modo como o seu chefe se relaciona com os outros e decide.....</b>	<b>10</b>
Exercício 4	
<b>Pense no modo como as pessoas comunicam entre si e com os superiores</b>	<b>10</b>
Exercício 5	
<b>Como encara as pessoas com quem costuma comunicar? .....</b>	<b>11</b>
Exercício 6	
<b>Disposição intercultural .....</b>	<b>11</b>
Exercício 7	
<b>Como atua na relação com pessoas de outras culturas? .....</b>	<b>13</b>
Exercício 8	
<b>Pense no modo como o seu chefe comunica.....</b>	<b>14</b>
Exercício 9	
<b>Refleta sobre o seu chefe .....</b>	<b>14</b>
Exercício 10	
<b>Cultura e comunicação .....</b>	<b>15</b>
Exercício 11	
<b>Como as pessoas atuam na sua organização? .....</b>	<b>17</b>
Exercício 12	
<b>Como funciona a sua equipa?.....</b>	<b>18</b>
Exercício 13	
<b>Quais as suas reações comunicacionais perante conflitos?.....</b>	<b>19</b>
Exercício 14	
<b>Atitudes de comunicação .....</b>	<b>21</b>
Exercício 15	
<b>Estilos de comunicação .....</b>	<b>22</b>
Exercício 16	
<b>Estilos de comunicação.....</b>	<b>23</b>
Exercício 17	
<b>Estilos comunicacionais .....</b>	<b>25^</b>

Exercício 18	
<b>Como costuma comunicar? .....</b>	<b>26</b>
Exercício 19	
<b>Estilos comunicacionais de quatro pessoas.....</b>	<b>27</b>
Exercício 20	
<b>Como se comporta quando escuta? .....</b>	<b>29</b>
Exercício 21	
<b>Como escuta os seus interlocutores.....</b>	<b>30</b>
Exercício 22	
<b>As minhas emoções e as dos outros .....</b>	<b>31</b>
Exercício 23	
<b>Como as pessoas se expressam (ou não) na sua organização.....</b>	<b>32</b>
Exercício 24	
<b>Como as pessoas se expressam e se calam .....</b>	<b>32</b>
Exercício 25	
<b>Comunicação oral – 1 .....</b>	<b>33</b>
Exercício 26	
<b>Comunicação oral – 2 .....</b>	<b>34</b>
Exercício 27	
<b>Atitudes para com o <i>feedback</i> .....</b>	<b>35</b>
Exercício 28	
<b><i>Feedback</i> ascendente .....</b>	<b>36</b>
Exercício 29	
<b>Atitudes perante a comunicação escrita – 1 .....</b>	<b>39</b>
Exercício 30	
<b>Atitudes perante a comunicação escrita – 2 .....</b>	<b>40</b>
Exercício 31	
<b>A utilização do correio eletrónico.....</b>	<b>41</b>
Exercício 32	
<b>Como se sente quando faz apresentações em público?.....</b>	<b>42</b>
Exercício 33	
<b>Estilos de trabalho em equipa.....</b>	<b>43</b>
Exercício 34	
<b>Sentido de responsabilidade como avaliador(a) em processos de avaliação de desempenho .....</b>	<b>44</b>

## Exercício 1\*

### Compare o seu estilo comunicacional com o de duas pessoas

Pense numa pessoa com a qual comunica bem. Pense também numa pessoa com a qual comunica mal. Agora, descreva-se a si próprio e a essas duas pessoas tendo em atenção as sete orientações comunicacionais seguidamente expostas. Para o efeito, use a escala de sete pontos seguinte, colocando à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta. Se a orientação específica não retrata, em absoluto, a pessoa em causa, assinale os algarismos 1 ou 2. Se a orientação descreve muito bem a pessoa em causa, assinale os algarismos 6 ou 7. Se a pessoa for moderadamente retratada por essa orientação, use os algarismos intermédios. Não há respostas certas ou erradas. O que importa é que se descreva a si próprio e a essas duas pessoas do modo mais objetivo possível.

A orientação não descreve, absolutamente nada, essa pessoa 1 2 3 4 5 6 7 A orientação descreve muito bem essa pessoa

**Apoio**

A pessoa presta conforto, elogia, encoraja, aprecia, anima, ajuda e alegra os outros.

<i>Eu</i>	<i>A pessoa com quem comunico bem</i>	<i>A pessoa com quem comunico mal</i>
<input type="checkbox"/> 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"/> 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"/> 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

**Precisão**

A pessoa comunica de modo preciso, eficiente, consistente, metuculoso, rigoroso e credível.

<i>Eu</i>	<i>A pessoa com quem comunico bem</i>	<i>A pessoa com quem comunico mal</i>
<input type="checkbox"/> 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"/> 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"/> 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

**Reflexividade**

A pessoa diseca e reflete sobre os assuntos, é formal, filosofa, faz considerações abstratas, procura ir à raiz das questões.

<i>Eu</i>	<i>A pessoa com quem comunico bem</i>	<i>A pessoa com quem comunico mal</i>
<input type="checkbox"/> 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"/> 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"/> 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

**Emocionalidade**

A pessoa revela stresse, irritação, tensão, irritabilidade, suscetibilidade e inquietação.

<i>Eu</i>	<i>A pessoa com quem comunico bem</i>	<i>A pessoa com quem comunico mal</i>
<input type="checkbox"/> 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"/> 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"/> 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

**Cortesia**

A pessoa é simpática, amistosa, amável, agradável, cortês e delicada.

<i>Eu</i>	<i>A pessoa com quem comunico bem</i>	<i>A pessoa com quem comunico mal</i>
<input type="checkbox"/> 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"/> 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"/> 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

(\*) Construído a partir de de Vries *et al.* (2009)

<b>Introversão</b>		
A pessoa é introvertida, calada, fechada, tímida e reservada.		
<i>Eu</i>	<i>A pessoa com quem comunico bem</i>	<i>A pessoa com quem comunico mal</i>
1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

<b>Ameaça</b>		
A pessoa ameaça, grita, humilha, vocifera, escarnece e fere.		
<i>Eu</i>	<i>A pessoa com quem comunico bem</i>	<i>A pessoa com quem comunico mal</i>
1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

Para terminar o exercício, siga as instruções referidas na parte final deste manual.

## Exercício 2\*

### Uma auditoria à comunicação organizacional

#### ■ Considerações gerais

O exercício que aqui se propõe é uma ferramenta simples que pode ajudar a realizar uma auditoria breve à comunicação de uma organização. Sugerimos ao leitor que siga as instruções seguidamente apresentadas. Mas também recomendamos que faça ajustamentos consoante os seus objetivos específicos. Por exemplo, se pretende comparar a saúde comunicacional em vários departamentos ou unidades, obtenha várias respostas de pessoas operando nesses departamentos ou unidades. Solicite às pessoas que se debrucem sobre a sua unidade ou departamento, e não sobre a organização como um todo. Pode também comparar respostas de chefias e chefiados.

O que mais releva é o conteúdo do modelo, devendo o leitor ajustá-lo às suas necessidades ou pretensões. Naturalmente, o exercício pode também ser usado como ferramenta pedagógica, caso em que sugerimos ao leitor que preste atenção às instruções expostas na parte final deste manual.

#### ■ Instruções para uma auditoria – dez passos

1. Explique aos potenciais respondentes o significado de cada área referida no questionário apresentado seguidamente.
2. Entregue-lhes o questionário. Coloque-se à disposição para responder a questões e dúvidas.
3. Assegure que as respostas são anónimas. Não basta que «sejam» anónimas – é também necessário que «pareçam» anónimas. Ou seja: não basta que o anonimato seja real. É também necessário que os respondentes *acreditem* que as respostas são realmente anónimas. Convidar as pessoas a colocarem a resposta num envelope fechado pode ajudar a criar essa confiança.

(\*) Adaptado de: Marques (2010); Minter (2010).

4. Após obter as respostas, calcule as médias – tanto as globais como as relativas às unidades, departamentos ou níveis hierárquicos.
5. Agradeça os contributos das pessoas e discuta com elas os resultados da auditoria.
6. Verifique os aspetos comunicacionais mais problemáticos e qual a direção (ascendente, descendente, lateral) em que tais problemas mais se manifestam.
7. Convide as pessoas a identificarem a raiz dos problemas.
8. Convide-as a apresentarem sugestões de melhoria e de resolução de problemas.
9. Crie condições para que as pessoas reflitam sobre o que cada uma pode mudar para melhorar os fluxos de comunicação organizacional.
10. Defina um plano de ação – tanto ao nível individual como ao nível das equipas, departamentos, unidades ou linhas hierárquicas.

■ O questionário

Exmo(a). Sr(a).

Pense na sua organização (ou equipa, unidade, departamento, etc.). Refira em que medida cada área seguidamente apresentada é satisfatória. Para responder, use a escala de sete pontos seguinte. Assinale com uma cruz o algarismo correspondente à sua resposta. Quando mais satisfatório for um dado aspeto, mais elevada deverá ser a cotação.

Insatisfatório	1	2	3	4	5	6	7	Satisfatório
----------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------

	Comunicação descendente	Comunicação ascendente	Comunicação lateral/horizontal
<b>Influência</b>	Qual o grau em que os superiores obtêm as desejadas respostas dos subordinados?	Qual o grau em que os subordinados obtêm as desejadas respostas dos superiores?	Qual o grau em que membros organizacionais obtêm as desejadas respostas dos seus pares?
	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
<b>Recetividade ao feedback</b>	Em que medida os superiores estão recetivos a comunicações anteriores) provindo dos seus subordinados, e em grau usam esse feedback?	Em que medida os subordinados estão recetivos ao feedback (provindo dos seus superiores?	Em que medida os membros organizacionais estão recetivos ao feedback provindo dos seus pares?
	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
<b>«Permissão» (permissão para, ou oportunidade para, tomar iniciativa na comunicação)</b>	Em que medida os superiores encorajam os subordinados a propor ideias, apresentar sugestões, colocar questões, e apresentar críticas aos níveis superiores da gestão?	Em que medida os subordinados sentem que os seus superiores os encorajam a propor ideias, apresentar sugestões, colocar questões, e apresentar críticas aos níveis superiores da gestão?	Em que medida os empregados sentem que os seus superiores os encorajam a propor ideias, apresentar sugestões, colocar questões, e apresentar críticas aos seus pares?
	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
<b>Capacidade de resposta</b>	Em que medida os superiores proporcionam feedback (i.e., dão resposta) às mensagens provindas dos subordinados?	Em que medida os subordinados proporcionam feedback (i.e., dão resposta) às mensagens provindas dos seus superiores?	Em que medida os membros organizacionais proporcionam feedback (i.e., dão resposta) às mensagens provindas dos seus pares?
	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

	Comunicação descendente	Comunicação ascendente	Comunicação lateral/horizontal
<b>Interdependência</b>	Em que medida os superiores sentem que o seu sucesso depende dos intercâmbios comunicacionais com os seus subordinados?	Em que medida os subordinados sentem que o seu sucesso depende dos intercâmbios comunicacionais com os seus superiores?	Em que medida os membros organizacionais sentem que o seu sucesso depende dos intercâmbios comunicacionais com os seus pares?
	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
<b>Recompensa por comunicar devidamente</b>	Em que medida os superiores sentem que existem vantagens e recompensas pelas melhorias na comunicação com os seus subordinados?	Em que medida os subordinados sentem que existem vantagens e recompensas pelas melhorias na comunicação com os seus superiores?	Em que medida os membros organizacionais sentem que existem vantagens e recompensas pelas melhorias na comunicação com os seus pares?
	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
<b>Confiança</b>	Em que medida os superiores confiam nos subordinados para partilhar ideias/informações sensíveis com eles?	Em que medida os subordinados confiam nos superiores para partilhar ideias/informações sensíveis com eles?	Em que medida os membros organizacionais confiam nos seus pares para partilhar ideias/informações sensíveis com eles?
	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
<b>Credibilidade</b>	Em que medida os subordinados confiam nas mensagens providas dos superiores?	Em que medida os superiores confiam nas mensagens providas dos subordinados?	Em que medida os membros organizacionais confiam nas mensagens providas dos seus pares?
	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
<b>Clareza</b>	Em que medida as mensagens transmitidas pelos superiores aos subordinados são claras?	Em que medida as mensagens transmitidas pelos subordinados aos superiores são claras?	Em que medida as mensagens transmitidas entre pares são claras?
	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

	Comunicação descendente	Comunicação ascendente	Comunicação lateral/horizontal
<b>Oportunidade</b>	Em que medida as mensagens transmitidas pelos superiores chegam atempadamente aos subordinados?	Em que medida as mensagens transmitidas pelos subordinados chegam atempadamente aos superiores?	Em que medida as mensagens transmitidas pelos membros organizacionais chegam atempadamente aos seus pares?
	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
<b>Concisão</b>	Em que medida as mensagens transmitidas pelos superiores aos subordinados são concisas (vão diretas ao assunto)?	Em que medida as mensagens transmitidas pelos subordinados aos superiores são concisas (vão diretas ao assunto)?	Em que medida as mensagens transmitidas pelos membros organizacionais aos seus pares são concisas (vão diretas ao assunto)?
	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
<b>Profissionalismo</b>	Em que medida as mensagens transmitidas pelos superiores aos subordinados são cuidadas e «profissionais»?	Em que medida as mensagens transmitidas pelos subordinados aos superiores são cuidadas e «profissionais»?	Em que medida as mensagens transmitidas pelos membros organizacionais aos seus pares são cuidadas e «profissionais»?
	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
<b>Sentido de responsabilidade</b>	Em que medida as mensagens transmitidas pelos superiores aos subordinados são recebidas por estes com sentido de responsabilidade?	Em que medida as mensagens transmitidas pelos subordinados aos superiores são recebidas por estes com sentido de responsabilidade?	Em que medida as mensagens transmitidas pelos membros organizacionais são recebidas com sentido de responsabilidade pelos seus pares?
	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7



**Exercício 3\*****Pense no modo como o seu chefe se relaciona com os outros e decide**

Por favor, refira a frequência com que o seu chefe adota os seguintes comportamentos. Utilize a seguinte escala, colocando à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta. Refira como o seu líder realmente se comporta, e não como gostaria que se comportasse.

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

1. Diz exatamente o que pensa.
2. As suas ações são consistentes com as suas crenças.
3. Solicita-me pontos de vista que questionem as suas (dele) posições mais profundas.
4. Procura obter informação (*feedback*) das pessoas para melhorar as interações com elas.
5. Assume os erros que comete.
6. Toma decisões baseado nos seus valores fundamentais.
7. Tem uma noção clara do modo como os outros encaram as suas (dele) capacidades.
8. Ouve cuidadosamente os diferentes pontos de vista antes de tirar conclusões.

Para pontuar o seu superior, siga as instruções situadas na parte final deste manual.

(\*) Walumbwa *et al.* (2008)

**Exercício 4\*****Pense no modo como as pessoas comunicam entre si e com os superiores**

Pense no seu superior e na sua equipa de trabalho. Em que medida as seguintes afirmações são ou não verdadeiras? Para responder, socorra-se da escala de seis pontos sugerida. Coloque à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta. Responda de modo franco. Ou seja: descreva o modo como o seu líder e a sua equipa realmente atuam, e não como gostaria que atuassem.

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 sentem-se à vontade para mostrar que discordam das opiniões do seu superior.
2. As pessoas, na minha equipa, partilham as suas experiências e problemas.
3. As pessoas sentem-se livres para comunicar franca e abertamente com o superior.
4. Entre os membros da minha equipa, existe uma ampla partilha de informação importante.
5. É fácil falar com as pessoas situadas no nível hierárquico superior.
6. As pessoas partilham abertamente as suas ideias com os restantes membros da equipa.

Para pontuar a sua equipa e o seu líder, siga as instruções referidas na parte final deste manual.

(\*) Construído a partir de: Kohli *et al.* (1993); Merlo *et al.* (2006); Rego e Cunha (2008a).

**Exercício 5\*****Como encara as pessoas com quem costuma comunicar?**

Pense nas pessoas com quem costuma comunicar quotidianamente. Com que frequência acredita nas quatro afirmações seguidamente expostas? Para responder, use a escala de sete pontos seguinte.

Nunca	Quase nunca	Raramente	Por vezes	Frequentemente	Quase sempre	Sempre
1	2	3	4	5	6	7

1. Acredito completamente no que os meus interlocutores dizem.
2. Os meus interlocutores são honestos.
3. Os meus interlocutores são verdadeiros.
4. Os meus interlocutores são bastante enganadores.

Para obter as cotações, proceda de acordo com as instruções situadas na parte final deste manual.

(\*) Boyle *et al.* (2008).

**Exercício 6\*****Disposição intercultural**

São seguidamente enunciadas 24 afirmações relativas ao modo como o leitor se relaciona com pessoas de outros países. Para as primeiras dezasseis, refira em que grau se aplicam ou não a si. Para as restantes 8, refira em que grau concorda ou não com elas. Use as escalas de seis pontos situadas antes de cada grupo de questões.

Responda de modo franco. Descreva-se como é – e não como gostaria de ser. O importante é que as suas respostas reflitam o modo como realmente pensa e se comporta na relação com as pessoas de outros países.

Se o leitor não tem experiência com pessoas de outras origens culturais, imagine-se como pensaria e atuaria na relação com as pessoas de um país específico. Nesse caso, pense num país culturalmente distinto de Portugal – sugerimos-lhe, a título de exemplo, a China, a Rússia ou o Japão.

Para as seguintes questões, use a escala seguinte:

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 bastante a mim	A afirmação aplica-se completamente a mim
1	2	3	4	5	6

(\*) Adaptado de Shah *et al.* (2004).

1. Acredito que todas as questões têm dois lados e que devemos olhar para ambos.
2. Gosto realmente de analisar as razões dos comportamentos das pessoas.
3. Perante um desacordo, antes de tomar uma decisão, tento olhar para os vários lados defendidos pelas pessoas.
4. Para compreender a personalidade ou o comportamento de uma pessoa, tento compreender como as atitudes, as crenças e os traços do carácter dessa pessoa se conjugam.
5. Quando estou enervado com alguém, tento colocar-me «na pele» dessa pessoa.
6. Penso bastante acerca das influências que a sociedade tem sobre as pessoas.
7. Quando estou certo das minhas razões, não gasto tempo a ouvir os argumentos das outras pessoas.
8. Gosto de aprender aspetos de outras culturas através da leitura e dos filmes.
9. Por vezes, sinto dificuldade em ver as coisas a partir do ponto de vista dos outros.
10. Antes de criticar alguém, tento imaginar como me sentiria se estivesse no lugar dessa pessoa.
11. Compreendo os sentimentos das pessoas de outras culturas.
12. Comunico bem com as pessoas de outras culturas.
13. Posso facilmente resolver mal-entendidos com as pessoas de outras culturas.
14. Compreendo o ponto de vista das pessoas de outras culturas.
15. Tenho empatia com pessoas de outras culturas.
16. Consigo interpretar os sinais não verbais (e.g., gestos, expressões faciais) de pessoas de outras culturas.

Para as seguintes questões, use esta escala de concordância de seis pontos:

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6

17. É melhor ser um cidadão do mundo do que de uma nação específica.
18. Em muitos países, as pessoas não atribuem grande importância à vida humana. Para elas, a vida não é valiosa.
19. A nossa responsabilidade para com as pessoas de outras raças é tão grande quanto a responsabilidade para com as pessoas da nossa raça.
20. Os povos primitivos têm sistemas sociais e políticos bastante simples.
21. As nossas escolas deveriam ensinar história mundial, mais do que a história da nossa própria nação.
22. Os grupos minoritários no interior de um país devem conformar-se com os costumes e os valores da maioria.
23. O nosso país deveria permitir a entrada de pessoas estrangeiras, mesmo que isso originasse um abaixamento dos nossos padrões de vida.
24. A principal ameaça às instituições básicas portuguesas durante este século é a infiltração de ideias, doutrinas e agitadores estrangeiros.

Para calcular as suas cotações,  
siga as instruções situadas na parte final deste manual.

**Exercício 7\*****Como atua na relação com pessoas de outras culturas?**

Seguidamente, apresentamos-lhe doze afirmações respeitantes ao modo como se comporta na relação com pessoas de outras culturas. Convidámo-lo a referir o grau em que essas afirmações se lhe aplicam. Para o efeito, use a escala de cinco pontos seguinte, colocando à frente de cada afirmação o algarismo 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

Responda de modo franco. Descreva-se como é – e não como gostaria de ser. O importante é que as suas respostas reflitam o modo como realmente pensa e se comporta na relação com as pessoas de outros países.

Se o leitor não tem experiência com pessoas de outras origens culturais, imagine-se como pensaria e atuaria na relação com os cidadãos de um país específico. Nesse caso, pense num país culturalmente distinto de Portugal – sugerimos-lhe, a título de exemplo, a China, a Rússia, o Japão ou os EUA.

1. Antes de conviver com pessoas de uma nova cultura, pergunto a mim próprio o que espero encontrar.
2. É fácil, para mim, mudar a minha linguagem corporal (por exemplo, o contacto visual ou a postura corporal) de modo a ajustar-me a uma cultura diferente.
3. Estou certo de que posso lidar bem com pessoas de uma cultura diferente da minha.
4. Se experimento algo inesperado quando trabalho numa dada cultura, sirvo-me dessa experiência para aprender novos modos de lidar futuramente com outra cultura.
5. Consigo alterar a minha expressão quando é necessário para um encontro com pessoas de outra cultura.
6. Estou certo de que consigo estabelecer relações amistosas com pessoas de origens culturais diferentes das minhas.
7. Antes de me encontrar com pessoas de outra cultura, estudo o modo como devo relacionar-me com elas.
8. Modifico o meu modo de falar (por exemplo, o tom de voz) para me ajustar às pessoas de uma cultura diferente.
9. Posso adaptar-me com relativa facilidade ao modo de vida de uma cultura diferente.
10. Quando chego a uma nova situação cultural, consigo imediatamente compreender se algo está a correr bem ou mal.
11. Consigo mudar facilmente o meu modo de atuar quando isso é requerido num encontro com pessoas de outra cultura.
12. Estou certo de que consigo lidar com uma situação cultural que não me é familiar.

Para calcular as suas cotações, siga as instruções situadas na parte final deste manual.

(\*) Adaptado de Earley e Mosakowski (2004).

**Exercício 8\*****Pense no modo como o seu chefe comunica**

Pensando no seu chefe, refira a frequência com que ele adota os oito comportamentos seguidamente descritos. Para o efeito, use a escala de sete pontos seguinte.

Nunca	Quase nunca	Raramente	Por vezes	Frequentemente	Quase sempre	Sempre
1	2	3	4	5	6	7

1. É um bom ouvinte.
2. É fácil compreender o que ele diz.
3. Presta atenção ao que as outras pessoas lhe dizem.
4. Escreve de um modo que é fácil entender.
5. Lida eficazmente com as outras pessoas.
6. Expressa as suas ideias de modo claro.
7. É sensível às necessidades dos outros.
8. É fácil falar com ele.

Para pontuar o seu chefe, proceda de acordo com as instruções situadas na parte final deste manual.

(\*) Henderson (2008).

**Exercício 9\*****Reflita sobre o seu chefe**

Usando a escala de sete pontos seguinte, descreva o seu líder respondendo às 14 questões apresentadas, que estão organizadas em sete grupos de competências.

Nunca	Quase nunca	Raramente	Por vezes	Frequentemente	Quase sempre	Sempre
1	2	3	4	5	6	7

**Empatia**

O seu superior compreende o que motiva as outras pessoas, mesmo as detentoras de *backgrounds* diferentes?

É sensível às necessidades dos outros?

**«Afinação»**

O seu superior escuta atentamente e pensa acerca dos sentimentos dos outros?

Está «afinado» pelos estados de espírito dos outros?

**Consciência organizacional**

O seu superior aprecia os valores e a cultura da organização?

Conhece as redes sociais e as suas normas implícitas?

**Influência**

O seu superior persuade os outros envolvendo-os na discussão e apelando aos respetivos autointeresses?

Obtém apoio das pessoas chave?

(\*) Adaptado de Goleman e Boyatzis (2008).

**Desenvolvimento dos outros**

O seu superior proporciona *coaching* e mentoria, com compaixão, aos outros, e investe nisso tempo e energias?

Proporciona *feedback* às pessoas – que elas sentem útil para o desenvolvimento profissional?

**Inspiração**

O seu superior articula uma visão mobilizadora, constrói o brio do grupo e proporciona um clima emocional positivo?

Lidera obtendo o melhor das pessoas?

**Trabalho de equipa**

O seu superior solicita contributos de todos os membros da equipa?

Apoia todos os membros da equipa e encoraja a cooperação?

Para pontuar o seu chefe, siga as instruções referidas na parte final deste manual.

**Exercício 10\*****Cultura e comunicação**

Este exercício ajuda a compreender o significado de várias dimensões culturais e as suas potenciais implicações para a comunicação. Comece por prestar atenção ao quadro seguinte, no qual se definem várias dimensões culturais. Leia com atenção cada definição. Para melhor compreensão da matéria, pode ainda consultar o *website* de Geert Hofstede.<sup>1</sup>

**■ Algumas dimensões culturais pertinentes para a comunicação<sup>2</sup>**

**Individualismo-coletivismo** Caracteriza o grau em que a identidade individual é definida com base nos objetivos e nas realizações pessoais ou em função dos interesses coletivos dos grupos aos quais o indivíduo se encontra ligado. Nos países individualistas (*e.g.*, Austrália, Grã-Bretanha, EUA, Canadá), espera-se que as pessoas atuem sobretudo em prol do seu próprio interesse e dos interesses da família mais próxima. Em culturas coletivistas (*e.g.*, Colômbia, Paquistão, Venezuela, Guatemala), as pessoas tendem a colocar os interesses do grupo e da comunidade em lugar primordial, esperando em troca receber lealdade.

**Distância de poder** Reflete o grau de deferência que os indivíduos projetam sobre os seus superiores hierárquicos, assim como a necessidade de manter e respeitar um afastamento (social) entre o líder e os subordinados. Nos contextos de grande distância de poder (*e.g.*, Portugal, Espanha, América Latina, Ásia e África), superiores e subordinados consideram-se desiguais por natureza. Há grande reverência pelas figuras de autoridade, e atribui-se grande importância aos títulos e ao *status*. Em países de menor distância de poder (*e.g.*, EUA, Grã-Bretanha e países não latinos da Europa), a dependência dos subordinados relativamente aos chefes é limitada. Os primeiros não sentem desconforto considerável por contradizer os segundos, e esperam que estes os convidem para participar nas decisões. Uns e outros consideram-se iguais por natureza.

(\*) Construído a partir de Riedel (2008).

(1) <http://www.geerthofstede.nl/>; <http://geert-hofstede.com/>;  
<http://geert-hofstede.com/countries.html>

(2) Adaptado do capítulo 2 do livro de Rego e Cunha (2009).

<b>Evitamento da incerteza</b>	Reflete o grau de desconforto que as pessoas sentem perante o risco e as incertezas, o nível de aceitação/rejeição da novidade e da diferença, assim como o grau de importância conferida à estabilidade e ao planeamento. Nos países mais evitadores (e.g., Grécia, Portugal, Japão, Uruguai), esse sentimento exprime-se em stresse, necessidade de previsibilidade, busca de regras e de segurança. Nos países com baixo índice de evitamento (e.g., Dinamarca, Suécia), parece existir uma aversão emocional às regras formais, só se estabelecem normas em caso de absoluta necessidade, toleram-se mais facilmente os comportamentos desviantes.
<b>Masculinidade-feminilidade</b>	Reflete o grau em que se valoriza mais a assertividade e a competição – ou, diferentemente, a qualidade de vida, o equilíbrio entre os papéis de ambos os sexos, e a qualidade do relacionamento interpessoal. Nas sociedades masculinas (e.g., Venezuela, Itália, Japão) prevalecem a orientação para os resultados, o sucesso e a competição, ao passo que as culturas femininas (e.g., países nórdicos; Portugal!) valorizam sobretudo características como o bem-estar e a qualidade do relacionamento interpessoal.
<b>Monocronia-policronia</b>	Representa o modo como o tempo é vivido e gerido. Nas culturas monocrónicas (e.g., países do Norte da Europa, Japão, EUA), prevalece uma visão fixa do tempo. A pontualidade impera e <i>time is money</i> . Nas culturas policrónicas, o tempo assume uma natureza mais «elástica»: é mais flexível e indicativo, maleável e ajustável, menos ditado por agendas e mais sujeito ao sabor dos acontecimentos.
<b>Fraco-forte contexto</b>	Representa o grau em que o significado das mensagens é mais (forte contexto) ou menos (fraco contexto) influenciado pelo contexto. Nas culturas de fraco contexto (e.g., EUA), o significado das mensagens é explícito, tendencialmente inequívoco, está impregnado nas palavras. Nas de forte contexto (e.g., Japão), o significado das mensagens é implícito, varia consoante o contexto – sendo este definido pela experiência, pelas premissas partilhadas e pelo <i>status</i> dos intervenientes. Os comunicadores trocam mensagens verbais e não-verbais cujo significado varia consoante o contexto por eles partilhado.

Discuta com outras pessoas o significado destas dimensões e procure compreender como Portugal se situa em cada dimensão (para várias dimensões, pode encontrar dados no *website* de Geert Hofstede<sup>1</sup>). Depois, para cada dimensão, procure responder a questões como as seguintes (preencha os espaços sombreados do quadro abaixo):

- As pessoas de cada cultura socorrem-se mais da comunicação formal ou da informal no seio das organizações?
- Quais as culturas nas quais os subordinados estão mais dispostos a discordar dos superiores?
- Em que culturas a partilha de informação entre colegas de trabalho é mais provável?
- Quais os contextos culturais em que as pessoas tendem a evitar a confrontação e o conflito aberto?
- Em que contextos as pessoas tendem a ser mais francas e diretas (ou seja, assertivas) no modo como comunicam?
- Quais as culturas em que as pessoas esperam mais fortemente por orientações claras e específicas dos seus superiores?
- Em que tipo de culturas as pessoas tendem a ser pontuais, mesmo que a observância da pontualidade possa requerer a interrupção de conversas interessantes com outras pessoas?
- Em que culturas o significado das mensagens verbais é mais afetado pelo contexto?
- Em que culturas é necessário prestar muito atenção aos sinais não-verbais para se compreender verdadeiramente o que está a ser-nos afirmado?

Note que estas são apenas questões ilustrativas. O que mais releva é que compreenda dois aspetos. Primeiro: quais as possíveis implicações das especificidades culturais para os modos de comunicar das pessoas de cada cultura. Segundo: quais as consequências dessas diferenças para a comunicação entre pessoas de diferentes culturas.

<sup>(1)</sup> <http://www.geerthofstede.nl/>; <http://geert-hofstede.com/>;  
<http://geert-hofstede.com/countries.html>

Preencha os espaços a sombreado tendo em atenção as questões de discussão antes formuladas. O desafio é responder à questão: como as pessoas de cada cultura tendem a comunicar?

Culturas individualistas	Culturas coletivistas
Culturas de menor distância de poder	Culturas de maior distância de poder
Culturas menos evitadoras da incerteza	Culturas mais evitadoras da incerteza
Culturas masculinas	Culturas femininas
Culturas monocrónicas	Culturas policrónicas
Culturas de fraco contexto	Culturas de forte contexto

Após preencher os espaços sombreados, socorra-se das instruções/indicações apresentadas na parte final deste manual.

## Exercício 11\*

### Como as pessoas atuam na sua organização?

Pense na sua organização. Se não é membro organizacional, solicite a alguém nessa condição que responda ao questionário seguinte. 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.

(\*) Adaptado de Heynoski e Quinn (2012).



10. ...sugerem e aderem a propostas de mudança.
11. ...não têm confiança umas nas outras.
12. ...confiam umas nas outras.
13. ...comunicam de modo calculista, 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 pessoas 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 referidas na parte final deste manual.

## Exercício 12\*

### Como funciona a sua equipa?

Pense na sua equipa de trabalho. Em que medida as seguintes afirmações se lhe aplicam? Para responder, socorra-se da escala de sete pontos sugerida. Coloque à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta. Responda de modo franco. Ou seja: descreva o modo como a sua equipa realmente funciona, e não como gostaria que funcionasse.

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

1. Se eu cometer um erro, mesmo que honesto, toda a gente me aponta o dedo acusador.
2. Os membros da minha equipa sentem liberdade para discutir abertamente problemas e assuntos complicados.
3. As pessoas sentem liberdade para assumir riscos.
4. As pessoas inibem-se de colocar questões umas às outras.
5. Os meus talentos e competências são aproveitados e valorizados.
6. As pessoas partilham abertamente as suas ideias com os restantes membros da equipa.
7. As pessoas são encorajadas a fazer e a aprender coisas que não faziam antes.
8. As pessoas sentem liberdade para assumir que fracassaram.
9. Quando alguém comete um erro ou falha, transmite a mensagem a outras pessoas para que o mesmo erro ou falha não sejam cometidos.

Para pontuar a sua equipa, siga as instruções referidas na parte final deste manual.

(\*) Adaptado de Edmondson (1999).

## Exercício 13\*

### Quais as suas reações comunicacionais perante conflitos?

A seguir, apresentamos-lhe onze situações. Para cada uma, descrevemos três reações possíveis. Assinale qual delas seria a mais provável em si. Não estamos a propor-lhe que se pronuncie sobre a **correção** ou **incorreção** de cada comportamento. O que lhe pedimos é que refira qual seria o seu **comportamento mais provável**. Coloque um círculo em torno da letra correspondente à sua resposta.

É possível que, em alguns casos, tenha dificuldade em fazer a opção. Pode até suceder que nenhuma das respostas se ajuste completamente ao que o leitor faria. Nesses casos, opte pela resposta que mais se aproxima da sua reação mais provável.

Seja franco nas respostas. Refira o comportamento que realmente adotaria e não aquele que pensa que deveria ou gostaria de adotar.

1. Um seu colega de trabalho pede-lhe para vir trabalhar no próximo domingo, de modo a realizarem um trabalho urgente. Isso causa-lhe muito transtorno, pois o leitor tinha planeado fazer desporto. A sua vontade é, pois, recusar. Além disso, o seu colega não tem sido prestável consigo. A sua resposta mais provável seria:
  - a) «Não estou disposto a sacrificar a minha vida pessoal em prol da empresa. Além disso, o senhor não me merece consideração. Porque me incomoda mais uma vez? Olhe, peça isso ali ao Dr. Américo. Talvez ele não tenha coragem para lhe dizer que não!»
  - b) «A minha família está a precisar muito da minha ajuda. A minha filha tem baixado de rendimento na escola e eu prometi ajudá-la neste fim de semana. Acredite que lamento muito não poder aceitar o seu pedido. Afinal, somos colegas de trabalho, não é verdade?! Espero que não me leve a mal!»
  - c) «O senhor não tem sido muito correto comigo quando lhe tenho pedido ajuda. Além disso, preciso de descansar e de fazer alguma companhia à minha família. Não posso, pois, ajudá-lo.»
  
2. O leitor terminou o seu curso na semana passada. Um seu colega diz-lhe que se candidatou a um concurso para um emprego, mas que o prazo já acabou. O leitor diz-lhe que gostava de se ter candidatado. Ele aparenta lamentar o sucedido (até porque havia 4 vagas!), mas o leitor descobre que ele nada lhe disse porque não queria mais um concorrente para o lugar. Qual seria a sua reação mais provável?
  - a) Ia ter com o seu colega e dizia-lhe: «Nunca mais me fale. Sabias bem que eu gostaria de me ter candidatado, mas não me disseste nada. Mereces que eu te faça o mesmo. És um patifezinho.»
  - b) Ficava muito magoado, mas evitava falar com ele. Se o visse, não se mostrava tão bem disposto como habitualmente, mas não tocava sequer no assunto e fazia os possíveis para não criar «chatices».
  - c) Falava com ele e dizia-lhe, de modo franco e educado, embora firme: «Não agiste corretamente comigo. Poderias ter-me avisado do concurso. O teu comportamento desiludiu-me. Esperava que te comportasses de outro modo comigo. Não merecia que me fizesses isto, pois já te dei provas que te respeitava.»
  
3. Está num restaurante. O prato que lhe serviram está demasiado salgado. Chama o empregado e diz-lhe isso mesmo. Ele responde que já várias pessoas o comeram, que ninguém se queixou, e que ele próprio o comeu ao almoço. Qual seria a sua resposta mais provável?
  - a) Comia (ou não) o resto do prato e, provavelmente, não voltava a esse restaurante.
  - b) Respondia ao empregado: «Compreendo que o senhor não considere o prato salgado. Mas eu sou muito sensível ao excesso de sal. O senhor compreenderá que eu não queira comer um prato que me parece salgado. Gostaria, pois, que me desse uma alternativa para resolvermos esta situação.»
  - c) Respondia: «Não me interessa a sua opinião. Também não quero saber o número de pessoas que comeu sem reclamar. Se não reclamaram, o problema é delas. O que eu sei é que o prato está salgado. Portanto, diga lá na cozinha que aprendam a fazer comida. E traga-me um prato em condições, senão vou-me embora e faça com este o que quiser.»

(\*) As situações nºs 3, 7, 8 e 9 foram adaptadas de Almeida (1992).

4. São onze e meia da noite. Está em casa, com vontade de dormir. Mas o seu vizinho do andar de cima está a fazer muito barulho. Apesar de o seu vizinho ser recente (só veio morar para ali há duas semanas), já não é a primeira vez que isto acontece. A sua resposta mais provável seria:
- Batia-lhe à porta e dizia-lhe: «Há quase uma hora que estou a tentar dormir, mas não consigo por causa do barulho que o senhor está a fazer. Será que pode baixar o volume do som? Obrigado.»
  - Ficava incomodado, mas não fazia nada. Pensava para consigo: «Com vizinhos, é melhor não haver conflitos. Um dia, com calma, falo-lhe do assunto».
  - Batia-lhe à porta e dizia: «Ou o senhor deixa de fazer barulho, ou eu chamo a polícia. Não lhe admito isto».
5. O leitor chefia uma repartição pública. Um seu funcionário chega tarde ao trabalho. É a terceira ou quarta vez que isto acontece. O leitor não gosta desse procedimento, especialmente porque o funcionário não lhe dá qualquer explicação. O que faria?
- Falava com ele e dizia-lhe: «É a terceira ou quarta vez que o senhor chega atrasado. Como sabe, isso prejudica o trabalho da repartição. Quer dar-me alguma explicação? O que poderemos fazer para evitar que isto se repita? Gostaria de ouvi-lo.»
  - Chamava-o ao gabinete e dizia-lhe: «Isto não pode voltar a acontecer. É uma completa irresponsabilidade da sua parte. Arranje maneira de chegar a horas. Ou você só quer o salário ao fim do mês?!»
  - Perguntava-se a si próprio: «Haverá alguma razão forte para que ele faça isto?» Ficava incomodado, sem saber bem o que fazer. Por agora, agia como se não tivesse notado. Esperava por uma melhor oportunidade para lhe dizer alguma coisa.
6. Está no cinema, mas dois indivíduos atrás de si não se calam. Está incomodado porque tem dificuldade em seguir o filme. A sala tem lugares vagos, mas ficam muito perto do ecrã, e o leitor não gosta de se sentar lá à frente. Qual seria a sua reação mais provável?
- Aguentava algum tempo, esperava que eles se calassem e evitava incómodos. Se o barulho continuasse, mudava de lugar.
  - Virava-se para trás e dizia-lhes: «Gostaria muito de ver o filme com atenção. Pedia-lhes o favor de não me importunarem. Obrigado.»
  - Virava-se para trás e dizia-lhes: «Calem-se, se fazem favor. Ou querem que vá chamar o responsável pela sala? Já não há respeito pelos outros? Porque não vão falar lá para fora? Não sabem comportar-se em sociedade?!»
7. Acaba de chegar a casa e repara que o artigo que comprou na loja tem um defeito. Volta à loja e mostra o defeito ao empregado. Ele responde-lhe que o defeito é muito pequeno, que ninguém notará e que não vale a pena ficar preocupado. Qual seria a sua resposta?
- «Acha mesmo que ninguém nota? Olhe, se calhar tem razão. Deixe-me ver...! Pois não, não se nota. Ainda bem. Obrigado, até à próxima.»
  - «Não se nota?! Deve estar a brincar comigo. Já lhe paguei, não é verdade? Então, vá-me buscar um artigo sem defeito, ou devolva-me o dinheiro. Não quero discutir consigo. E digo-lhe mais: jamais cá voltarei.»
  - «Talvez tenha razão. Mas eu preferia que me trocasse o artigo ou me devolvesse o dinheiro.»
8. O leitor está a dirigir uma reunião. Mas as pessoas estão a falar de assuntos que não fazem parte da agenda. Qual seria a sua resposta mais provável?
- «Peço-vos desculpa. Mas... se não se importassem... eu queria continuar a reunião. Já é tarde e, se não nos despacharmos, teremos que realizar nova reunião. Eu sei que é aborrecido – mas pedia-vos um pouco mais de atenção.»
  - «Como sabem, temos ainda vários assuntos a discutir. O que estão a falar pode ser muito interessante, mas nada tem a ver com os motivos desta reunião. Vamos voltar ao assunto que estávamos a tratar.»
  - «Se querem conversar, não apareçam cá sequer. Não estou disposto a continuar nisto. Vamos ao trabalho. Ou querem que fiquemos aqui até à meia-noite?»
9. Uns seus amigos telefonam-lhe às onze da noite, propondo visitá-lo. A sua verdadeira vontade é deitar-se, porque no dia seguinte terá que se levantar cedo para fazer uma viagem longa. Como lhes responderia?
- «Eu gostava muito de vos receber, mas estava mesmo a preparar-me para me deitar. Amanhã tenho que me levantar cedo, porque vou fazer uma viagem de 300 km. Porque não combinamos outro dia?»
  - «Olha lá, já viste que horas são? Amanhã é dia de trabalho.»
  - «Olha, ainda bem que telefonaste. Não, ainda não me ia deitar. Ainda não é tarde. Podem vir.»

10. O seu chefe faz uma crítica ao seu trabalho, que o leitor considera muito injusta. A sua reação mais provável seria:
- Sentir-se-ia triste e incompreendido. Comentava o assunto com um seu amigo, mas nada dizia ao seu chefe.
  - Dizia ao seu chefe: «O senhor está a ser injusto comigo. E fez-me esse comentário porque não sabe o que aconteceu. Eu sempre fui bom funcionário. Pensa que não sei o que valho?»
  - Dizia ao seu chefe: «Eu penso, sinceramente, que o senhor não tem razão na crítica que me fez. Sinto que foi injusto comigo. No entanto, posso estar enganado, e até agradeço que me explique o que pensa. Como sabe, quero aprender a trabalhar cada vez melhor.»
11. Acabou de apresentar ao seu chefe uma ideia ótima para resolver um problema do serviço. Mas ele não a aceitou. O que faria?
- Perguntava-lhe porquê e, tendo em conta as opiniões dele, procurava melhorar a proposta.
  - Sentia-se incompreendido, triste e perguntava a si próprio porque isso teria acontecido.
  - Mostrava-se desagrado e fazia o seguinte comentário: «Não percebo porque a minha ideia é assim tão má. Afinal, não valeu a pena esforçar-me. E não fique à espere que eu volte a empenhar-me nos problemas do serviço. Estou farto!»

Para interpretar as suas respostas e autoavaliar-se, proceda de acordo com as instruções situadas na parte final do manual.

## Exercício 14\*

### Atitudes de comunicação

A seguir, são-lhe apresentadas dezoito afirmações. Refira a frequência com que adota esses comportamentos. Note que não há respostas certas ou erradas. Responda de acordo com o que pensa e sente. Utilize a seguinte escala de seis pontos, colocando à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta.

Nunca	Raramente	Algumas vezes	Bastantes vezes	Muitas vezes	Sempre
1	2	3	4	5	6

- Quando alguém está a ser injusto comigo, manifesto-lhe o meu desagrado, aberta e honestamente.
- Tenho dificuldade em criticar abertamente as ideias dos outros.
- Nas discussões, interrompo as outras pessoas.
- Consgo facilmente dizer a outra pessoa que não gosto do que ela está a fazer.
- Quando um vendedor me aborda para me vender um produto que eu não quero, é-me difícil dizer «Não quero».
- Quando as outras pessoas são rudes comigo, eu respondo-lhes de modo igualmente rude.
- Sou capaz de dizer ao meu chefe, de modo franco e educado, que não concordo com ele.
- Tenho dificuldade em falar com franqueza a pessoas estranhas.
- Quando as outras pessoas são agressivas no modo como me falam, eu respondo-lhes «na mesma moeda».

(\*) Construído a partir de: Alberti e Emmons (1982); Back e Back, (1982); Gordon (1996); Zuker (1984).

10. Mesmo quando enfrento obstáculos, consigo ser persistente na defesa dos meus pontos de vista, sem me irritar, zangar ou alterar a voz.
11. Se outros me interrompem quando eu estou a falar, fico desagradado mas mantenho-me em silêncio.
12. Não me importo de ser sarcástico se isso for necessário para a minha argumentação.
13. Tenho facilidade em expressar abertamente os meus sentimentos de amor e afeto.
14. Empristo coisas aos outros mesmo quando não quero.
15. Se as pessoas me criticam de modo injusto, reajo com rudeza.
16. Tenho facilidade em dizer às outras pessoas o que sinto.
17. Quando estou desagradado com outras pessoas, prefiro manter-me calado do que expressar o meu desagrado.
18. Para vencer uma discussão, sou capaz de ser agreste com as outras pessoas.

Para interpretar as suas respostas e autoavaliar-se, proceda de acordo com as instruções situadas na parte final deste manual.

## Exercício 15\*

### Estilos de comunicação

A seguir, encontrará 21 afirmações relativas a comportamentos comunicacionais. Refira a frequência com que os adota. Procure ser franco nas suas respostas. Responda de acordo com aquilo que, **efetivamente**, faz – e não de acordo com o que gostaria ou julga que deveria fazer. Utilize, por favor, a seguinte escala de seis pontos.

Nunca	Raramente	Algumas vezes	Bastantes vezes	Muitas vezes	Sempre
1	2	3	4	5	6

1. Quando falo com as outras pessoas, sou direto e franco.
2. Gosto muito de conversar com as outras pessoas.
3. As pessoas contam-me os seus problemas.
4. Para não entrar em conflito com as pessoas, digo-lhes que concordo (mesmo que discorde).
5. Quando defendo as minhas ideias, dou longas explicações às outras pessoas.
6. As pessoas conseguem interromper-me quando falo com elas.
7. Sou do estilo «digo o que tenho a dizer».
8. Por vezes, as pessoas acusam-me de ser repetitivo no que digo.
9. Sou simpático e apoiante quando falo com as outras pessoas.
10. Quando tenho alguma coisa a dizer, vou direto ao assunto, sem rodeios.
11. Tenho tendência para explicar as coisas através de exemplos e histórias.
12. Partilho abertamente as minhas opiniões com as outras pessoas.

(\*) Construído a partir de McCallister (1994).

13. Quando falo, procuro não ferir a sensibilidade das outras pessoas.
14. Digo a primeira coisa que me vem à cabeça.
15. Gosto de argumentar e de debater os assuntos com as outras pessoas.
16. Fico impaciente enquanto os outros falam.
17. Quando uma discussão começa a ficar mais «acesa», prefiro calar-me.
18. Quando falo, as pessoas não desligam do que eu estou a dizer.
19. Evito conversas longas e cheias de pormenores.
20. Gosto de apresentar as minhas ideias de modo detalhado.
21. Gosto de escutar o que as pessoas têm para dizer.

Para interpretar as suas respostas e autoavaliar-se, proceda de acordo com as instruções situadas na parte final deste manual.

## Exercício 16\*

### Estilos de comunicação

Seguidamente, encontra diversos pares de afirmações. Convidámo-lo a escolher, em cada par, a afirmação que **mais se aproxima** da sua personalidade. Responda espontaneamente. **Não há respostas certas ou erradas – todas são certas** desde que correspondam ao que pensa e sente. Em alguns casos, terá dificuldade em escolher uma das duas frases. Mesmo assim, escolha a que mais se aproxima do seu modo de ser e de comunicar.

1. Gosto de ação.
2. Lido com os problemas de maneira sistemática.
3. Gosto de me encontrar em reuniões de grupo bem organizadas.
4. Os prazos são importantes para mim.
5. Não suporto a hesitação.
6. Acredito que as novas ideias devem ser testadas antes de serem usadas.
7. Desejo implementar os meus próprios objetivos.
8. Quando começo alguma coisa, vou até ao fim.
9. Olho em frente para receber *feedback* do meu desempenho.
10. Considero que a abordagem passo-a-passo é muito eficaz.
11. O planeamento é a chave do sucesso.
12. Fico impaciente com longas deliberações/discussões.
13. Acredito que as equipas são mais eficazes do que os indivíduos.
14. Valorizo muito a experiência.

(\*) Construído a partir de Casse (1994).

- |   |                          |   |                          |
|---|--------------------------|---|--------------------------|
| 15. Gosto de trabalhar com pessoas.                               | <input type="checkbox"/> | 39. As pessoas dizem que eu sou um pensador rápido.   | <input type="checkbox"/> |
| 16. Gosto de ter vários projetos ao mesmo tempo.                  | <input type="checkbox"/> | 40. Gosto de ir direto ao assunto.  | <input type="checkbox"/> |
| 17. Gosto da estimulação provocada pela interação com os outros.  | <input type="checkbox"/> | 41. Sou frio perante as pressões.   | <input type="checkbox"/> |
| 18. Aprendo fazendo.  | <input type="checkbox"/> | 42. A cooperação é a palavra-chave para mim.  | <input type="checkbox"/> |
| 19. Basicamente, tento compreender as emoções das outras pessoas. | <input type="checkbox"/> | 43. Uso métodos lógicos para testar alternativas.   | <input type="checkbox"/> |
| 20. Considero-me uma pessoa decidida.                             | <input type="checkbox"/> | 44. Sou capaz de prever como os outros podem reagir a certa emoção.                         | <input type="checkbox"/> |
| 21. Penso que sou bom a «ler» as pessoas.                         | <input type="checkbox"/> | 45. Acredito que a minha cabeça regula o meu coração.                                       | <input type="checkbox"/> |
| 22. Procuo tarefas que me desafiem.                               | <input type="checkbox"/> | 46. Sou capaz de avaliar o clima de um grupo.   | <input type="checkbox"/> |
| 23. Sou sensível às necessidades dos outros.                      | <input type="checkbox"/> | 47. A análise deve preceder, sempre, a ação.  | <input type="checkbox"/> |
| 24. Gosto de ser bem sucedido.                                    | <input type="checkbox"/> | 48. Posso expressar os meus sentimentos abertamente.  | <input type="checkbox"/> |
| 25. Ouço as pessoas.  | <input type="checkbox"/> | 49. Confio na observação e nos dados para tomar decisões.                                   | <input type="checkbox"/> |
| 26. Gosto da variedade.   | <input type="checkbox"/> | 50. Considero-me um bom comunicador.  | <input type="checkbox"/> |
| 27. Gosto muito da inovação.                                      | <input type="checkbox"/> | 51. Gosto de me focar num assunto de cada vez.  | <input type="checkbox"/> |
| 28. Sou impaciente com assuntos longos e lentos.                  | <input type="checkbox"/> | 52. Gosto de aprender com os outros.  | <input type="checkbox"/> |
| 29. Estou mais interessado no futuro do que no passado.           | <input type="checkbox"/> | 53. Considero que os factos falam por si.   | <input type="checkbox"/> |
| 30. Usualmente, tomo decisões sem pensar muito.                   | <input type="checkbox"/> | 54. Acredito fortemente em que as pessoas precisam umas das outras para fazerem o trabalho. | <input type="checkbox"/> |
| 31. Estou sempre a olhar para novas possibilidades.               | <input type="checkbox"/> | 55. As decisões chave devem ser tomadas de maneira cautelosa.                               | <input type="checkbox"/> |
| 32. Gosto de ver as coisas feitas.                                | <input type="checkbox"/> | 56. Estou sempre a questionar-me.   | <input type="checkbox"/> |
| 33. Faço desafios às pessoas que me rodeiam.                      | <input type="checkbox"/> | 57. As emoções criam problemas.   | <input type="checkbox"/> |
| 34. Sou impulsivo.  | <input type="checkbox"/> | 58. Não gosto de detalhes.  | <input type="checkbox"/> |
| 35. Gosto de soluções criativas para os problemas.                | <input type="checkbox"/> | 59. Tenho tendência para começar as coisas e não acabá-las.                                 | <input type="checkbox"/> |
| 36. Usualmente, passo rapidamente de uma tarefa para outra.       | <input type="checkbox"/> | 60. Acredito na abordagem científica dos problemas.   | <input type="checkbox"/> |
| 37. Sonho e faço projetos a toda a hora.                          | <input type="checkbox"/> | 61. Gosto de desenhar novos projetos.   | <input type="checkbox"/> |
| 38. Detesto desperdiçar tempo.                                    | <input type="checkbox"/> | 62. Aceito as diferenças entre as pessoas.  | <input type="checkbox"/> |

63. Gosto muito de ler.
64. Gosto de organizar.
65. Uso a minha imaginação o mais possível.
66. Gosto de fazer aquilo em que sou bom.
67. O meu pensamento nunca para de trabalhar.
68. Sou paciente com os detalhes.
69. Gosto de que os outros gostem de mim.
70. Posso somar 2 e 2 muito rapidamente.
71. Tento levar aos outros as minhas novas ideias.
72. As boas relações são essenciais.
73. A comunicação com os outros é um fim em si mesmo.
74. Gosto de ser intelectualmente estimulado.
75. Falar e trabalhar com as outras pessoas é um ato criativo.
76. Auto-atualização é uma palavra-chave para mim.
77. Gosto de jogar com as ideias.
78. Aprendo interagindo com outros.
79. Considero que as abstrações são interessantes e agradáveis.
80. Sinto confiança em mim próprio.

Para interpretar as suas respostas e autoavaliar-se, proceda de acordo com as instruções situadas na parte final deste manual.

## Exercício 17\*

### Estilos comunicacionais

Pense numa pessoa, à sua escolha. Pode ser do sexo masculino ou feminino, de qualquer idade, profissão ou habilitações. O que importa é que a conheça bem. Qual a frequência com que essa pessoa adota os seguintes comportamentos e atitudes no relacionamento com as outras pessoas? Para responder, utilize, por favor, a escala seguinte:

Nunca	Quase nunca	Raramente	Por vezes	Frequentemente	Quase sempre	Sempre
1	2	3	4	5	6	7

1. Conta histórias.	<input type="checkbox"/>
2. É reservada na manifestação das suas opiniões.	<input type="checkbox"/>
3. É diplomática.	<input type="checkbox"/>
4. Gosta de tratar as coisas passo-a-passo.	<input type="checkbox"/>
5. Expressa facilmente as suas opiniões.	<input type="checkbox"/>
6. Partilha os seus sentimentos pessoais com os outros.	<input type="checkbox"/>
7. Evita conflitos.	<input type="checkbox"/>
8. Gosta de conversar.	<input type="checkbox"/>
9. Tem expressões faciais muito animadas.	<input type="checkbox"/>
10. Expressa abertamente as suas emoções.	<input type="checkbox"/>
11. Medita no que diz.	<input type="checkbox"/>
12. Considera os prós e contras de cada assunto.	<input type="checkbox"/>
13. Mantém a distância (física e mental) com os outros.	<input type="checkbox"/>
14. Quando não gosta de algo, reage com subtileza.	<input type="checkbox"/>

Para interpretar as respostas, proceda de acordo com as instruções da parte final do manual.

(\*) Rego (2002).



**Exercício 18\*****Como costuma comunicar?**

Seguidamente, são-lhe apresentadas 45 afirmações respeitantes ao modo como o leitor comunica. Convidámo-lo a referir o grau em que essas 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. Responda de modo franco. Refira como realmente se comporta – e não como gostaria de comportar-se.

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

1. Revelo facilmente assuntos pessoais acerca de mim próprio.
2. Quando fico nervoso numa discussão acalorada, tenho dificuldade em interromper o que digo.
3. Prefiro sempre ser diplomata.
4. Quando faço uma apresentação em público, sei que tenho alguns maneirismos nervosos.
5. Na maior parte das situações, falo frequentemente.
6. Uso ativamente as minhas expressões faciais para comunicar.
7. Na maior parte das situações, tendo a assumir uma posição forte.
8. Sou um comunicador extremamente amigável.
9. Tenho a tendência para dominar as conversas informais.
10. Frequentemente, insisto com as outras pessoas para que apresentem provas dos seus argumentos.

(\*) Adaptado de Norton (1978).

11. Aquilo que digo às pessoas deixa-lhes sempre alguma impressão.
12. Normalmente, sou muito calmo e concentrado quando falo.
13. Quando estou a argumentar, teimo em ser preciso nas definições.
14. Deixo as pessoas com uma impressão sobre mim que elas tendem a relembrar.
15. Sou capaz de repetir com facilidade o que a outra pessoa disse.
16. Mesmo sob pressão, sou um orador descontraído.
17. Quando faço apresentações em público, o ritmo do meu discurso é afetado pelo meu nervosismo.
18. A primeira impressão que deixo nas pessoas leva-as a reagirem.
19. Na maior parte dos casos, encorajo fortemente as pessoas.
20. Tento «controlar a situação» quanto estou com outras pessoas.
21. Nas relações com as outras pessoas, sou muito expressivo nos sinais não-verbais (por exemplo, gestos, expressões faciais, movimentos).
22. Quando faço apresentações em público, uso um estilo vivo.
23. Mostro sempre empatia com as pessoas com quem falo.
24. Quando comunico, gesticulo com frequência.
25. Sou um comunicador extremamente aberto.
26. Normalmente, não digo muito às outras pessoas acerca de mim próprio enquanto não as conheço bem.
27. Sou um comunicador muito atento.
28. Frequentemente, exagero nas palavras para enfatizar um determinado aspeto.
29. Gosto realmente de ouvir com atenção as pessoas.
30. Muitas vezes, explico o que quero comunicar através do tom de voz e dos meus movimentos.
31. O modo como digo as coisas costuma deixar alguma impressão nas pessoas.
32. Regularmente, conto anedotas e histórias quando comunico.

33. Normalmente, expresso abertamente os meus sentimentos e emoções.
34. Normalmente, as pessoas sabem qual é o meu estado emocional, mesmo que eu não diga nada.
35. Frequentemente, expresso admiração por uma pessoa, mesmo quando não sinto isso fortemente.
36. Sou um comunicador muito descontraído.
37. Quando estou em desacordo com alguma pessoa, sou rápido a enfrentá-la.
38. Prefiro ser aberto e franco com uma pessoa, mais do que fechado, mesmo que isso custe a essa pessoa.
39. Dramatizo bastante quando estou a comunicar.
40. Deixo sempre nas pessoas alguma impressão.
41. Sou muito argumentativo.
42. Os meus olhos refletem bem o que sinto.
43. Habitualmente, agradeço verbalmente as contribuições dos outros.
44. Sou dominante quando me relaciono com outras pessoas.
45. Atuo deliberadamente para que as pessoas saibam que estou a escutá-las.

Para se pontuar,  
siga as instruções situadas na parte final do manual.

## Exercício 19

### Estilos comunicacionais de quatro pessoas

Pense em quatro pessoas que conhece bem. Convém que sejam bastante diferentes entre si. Se possível, escolha duas com quem comunica bem, e duas com as quais comunica menos bem. As escolhas podem recair sobre o chefe, colegas de trabalho, colegas estudantes ou pessoas suas amigas.

Na página seguinte, nas colunas da esquerda e da direita, são-lhe apresentados diversos modos de comunicar. Na coluna central, coloque os nomes dessas quatro pessoas e escreva os cinco modos que mais caracterizam cada uma.

Atribua designações a cada pessoa, de acordo com as características que lhe identificou. Consulte a secção «Um modelo com nove estilos» do capítulo 4 para compreender como isso pode ser realizado. Procure verificar se alguma das pessoas se ajusta a qualquer dos perfis explicados no Quadro 5.9.

<p><b>Dominadora</b> Gosta de controlar as interações sociais, tenta dar ordens e orientar os outros, e gosta de ser o centro das atenções. Usa o volume da voz, as interrupções e o contacto visual para exercer domínio.</p>	<p>Coloque nestes quadros as 5 características de cada pessoa em que pensou.</p>	<p><b>Submissa</b> Procura manter-se calada, não gosta de ser alvo das atenções e cumpre ordens.</p>
<p><b>Dramática</b> Recorre ao exagero, conta histórias e recorre ao comportamento não-verbal para expor enfaticamente as suas mensagens.</p>		<p>Pessoa 1: _____</p> <p>1. <input type="text"/></p> <p>2. <input type="text"/></p> <p>3. <input type="text"/></p> <p>4. <input type="text"/></p> <p>5. <input type="text"/></p>
<p><b>Controversa</b> Gosta de argumentar enfaticamente e de modo competitivo, é confrontacional e provocadora, gosta de «ser do contra».</p>	<p>Pessoa 2: _____</p> <p>1. <input type="text"/></p> <p>2. <input type="text"/></p> <p>3. <input type="text"/></p> <p>4. <input type="text"/></p> <p>5. <input type="text"/></p>	<p><b>Afiliativa</b> É agradável e cortês, é pacífica e gosta de relações pessoais harmoniosas.</p>
<p><b>Animada</b> Usa as mãos, os olhos, as expressões faciais, a postura corporal e os movimentos para comunicar, chamar a atenção e concitar entusiasmo nos interlocutores. Comunica de modo exuberante e vivaz.</p>	<p>Pessoa 3: _____</p> <p>1. <input type="text"/></p> <p>2. <input type="text"/></p> <p>3. <input type="text"/></p> <p>4. <input type="text"/></p> <p>5. <input type="text"/></p>	<p><b>Inexpressiva</b> É reservada, lenta e pouco expressiva.</p>
<p><b>Relaxada/descontraída</b> Revela pouca excitação, denota autocontrolo permanente e nunca se agita.</p>	<p>Pessoa 4: _____</p> <p>1. <input type="text"/></p> <p>2. <input type="text"/></p> <p>3. <input type="text"/></p> <p>4. <input type="text"/></p> <p>5. <input type="text"/></p>	<p><b>Frenética</b> Tende a ficar tensa, perde o autocontrolo, fica rapidamente agitada e comporta-se freneticamente.</p>
<p><b>Atenciosa</b> Ouve cuidadosamente os outros, transmite sinais não-verbais aos seus interlocutores para manter contato empático com eles, denota expressão facial e postura atenciosas.</p>		<p><b>Distraída</b> É fraca ouvinte e não denota interesse pelo que os seus interlocutores dizem.</p>
<p><b>Impressionadora</b> Apresenta uma postura marcante e deixa uma imagem forte. Pode destacar-se pelo modo como veste, fala, gesticula ou se penteia ou pelas teses controversas que advoga.</p>		<p><b>Insignificante</b> É discreta e incontestada, e veste de modo conservador.</p>
<p><b>Aberta</b> Expressa-se livremente, é franca e expansiva, gosta de conversar.</p>		<p><b>Fechada</b> É reservada e ensimesmada, evita exprimir opiniões, fica entregue a si própria.</p>
<p><b>Amigável</b> É sorridente, feliz, afável, geralmente pouco competitiva e confrontacional. É agradável comunicar com ela.</p>		<p><b>Hostil</b> É abertamente agressiva, competitiva e os contactos com ela são pouco agradáveis.</p>

**Exercício 20\*****Como se comporta quando escuta?**

Reflita sobre as situações em que alguém fala e o leitor ouve. Refira com que frequência tem as seguintes reações. Para responder, utilize a seguinte escala.

Nunca	Raramente	Por vezes	Frequentemente	Sempre
1	2	3	4	5

1. Quando as pessoas falam, tenho tendência para pensar noutras coisas.
2. Faço mentalmente um resumo das ideias que a outra pessoa está a comunicar.
3. Reparo na linguagem corporal e no tom de voz para melhor interpretar o que a outra pessoa está a dizer.
4. Custa-me muito prestar atenção a pessoas maçadoras.
5. Deixo de ouvir uma pessoa quando penso que ela não tem nada de interessante para me dizer.
6. Fico emotivo ou descontrolado quando a outra pessoa troça de coisas que são importantes para mim.
7. Fico furioso ou confuso quando a outra pessoa usa palavras ofensivas.
8. Não gasto muita energia quando oiço os outros.
9. Finjo que presto atenção ao que os outros dizem, mesmo quando não estou realmente a ouvi-los.
10. Desminto ou ignoro a informação ou os comentários que vão contra os meus sentimentos e pensamentos.
11. Presto atenção aos pormenores que podem ser úteis para a compreensão.

12. Faço julgamentos acerca do que outra pessoa diz, mesmo antes de ela terminar o que está a dizer.
13. Presto atenção à informação favorável e desfavorável.
14. Evito ouvir apresentações sobre matérias difíceis.
15. Não consigo ouvir pessoas monótonas.
16. Quando oiço alguém, estou pronto a aprender.
17. Considero as apresentações de matérias complexas como um bom exercício para o meu pensamento.
18. Se a outra pessoa diz algo que eu desaprovo, manifesto-me imediatamente (ainda antes de ela terminar).
19. Concentro-me no que as outras pessoas dizem quando falam comigo.
20. Quando a outra pessoa fala, concentro-me sobretudo naquilo que lhe quero responder.
21. Fico impaciente quando a outra pessoa não me diz nada interessante.
22. Sinto muito desconforto quando há silêncio numa conversa.
23. Se a outra pessoa diz algo que desaprovo, «desligo».
24. Procuro compreender os sentimentos da pessoa que estou a ouvir.
25. Mantenho contato visual com a pessoa que estou a escutar.
26. Tento compreender a mensagem a partir do ponto de vista da pessoa que fala comigo.

Para se autoavaliar, proceda de acordo com as instruções descritas na parte final do manual.

(\*) Construído a partir de: Kreitner e Kinicki (1998), Rice (1998), Robbins e Hunsaker (1996).

**Exercício 21\*****Como escuta os seus interlocutores**

Na relação com outras pessoas, o leitor fica muitas vezes na posição de escutar o que elas lhe dizem. O que lhe propomos é que se imagine nessa situação e nos diga como se comporta na relação com os seus interlocutores. Para tal, refira a frequência com que adota os comportamentos seguidamente descritos, usando a escala de sete pontos apresentada. Coloque à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta.

[Se o leitor é vendedor, substitua o termo «interlocutores» por clientes. Se não o é, mas deseja imaginar-se nessa situação, responda como se estivesse a exercer esse papel.]

Nunca	Quase nunca	Raramente	Por vezes	Frequentemente	Quase sempre	Sempre
1	2	3	4	5	6	7

1. Presto atenção ao que os meus interlocutores não dizem.
2. Ordeno por prioridades a informação que recebo dos meus interlocutores.
3. Mostro aos meus interlocutores que estou recetivo às suas ideias.
4. Tenho consciência daquilo que os meus interlocutores estão a querer significar, mesmo que não o digam.
5. Registo os pontos principais que os meus interlocutores assinalam.
6. Coloco questões aos meus interlocutores para lhes mostrar que compreendo as suas posições e ideias.

7. Pressinto o que os meus interlocutores estão a sentir.
8. Quando é apropriado, resumo os pontos em que estou de acordo ou desacordo com os meus interlocutores.
9. Através da minha linguagem corporal (por exemplo, acenando com a cabeça), mostro aos meus interlocutores que estou a escutá-los.
10. Procuo compreender para além daquilo que as palavras dizem.
11. Recordo bem detalhes importantes de conversas anteriormente tidas com os meus interlocutores.
12. Reafirmando ou parafraseando os pontos importantes que os meus interlocutores referem, procuro mostrar-lhes que os compreendo.
13. Entendo a importância daquilo que os meus interlocutores estão a dizer.
14. Quando não estou certo do significado daquilo que os meus interlocutores afirmam, peço-lhes que clarifiquem.
15. Mostro interesse por aquilo que dizem os meus interlocutores, colocando-lhes questões que me permitam obter mais informação para clarificar os aspetos mais importantes da conversa.
16. Tenho consciência das preocupações específicas dos meus interlocutores.
17. Quando não estou seguro do significado das afirmações dos meus interlocutores, peço-lhes que clarifiquem.
18. Percebo porque os meus interlocutores se sentem do modo como estão a sentir-se.
19. Presto atenção ao tom da conversa.

Para calcular as suas pontuações,  
siga as instruções expostas na parte final do manual.

(\*) O questionário é adaptado de um instrumento desenvolvido e validado por Drollinger e seus colaboradores (2006) para medir as competências de escuta ativa/empática de vendedores. Aqui, substituímos o termo «clientes» por «interlocutor». Importa que o leitor tenha consciência destas diferenças e tome o questionário como uma ferramenta de trabalho reflexivo, mais do que como um instrumento de autoavaliação rigoroso.

**Exercício 22\*****As minhas emoções e as dos outros**

Convidamo-lo a referir o grau em que as afirmações seguidamente expostas se aplicam ou não a si. Seja franco – diga exata o que pensa e faz, e não o que gostaria de pensar ou fazer. Para responder, recorra à escala seguinte, colocando à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta.

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

1. Raramente penso acerca do que estou a sentir.
2. Compreendo os meus sentimentos e emoções.
3. Não lido bem com as críticas que me fazem.
4. Quando algum amigo meu ganha um prémio, sinto-me feliz por ele.
5. Reajo com calma quando estou sob tensão.
6. Não reparo nas minhas reações emocionais.
7. Sou indiferente à felicidade dos outros.
8. Consigo permanecer calmo mesmo quando os outros ficam zangados.
9. Sinto-me bem quando um amigo meu recebe um elogio.
10. Nunca tomo em conta os meus sentimentos para orientar a minha vida.

11. Quando sou derrotado num jogo, perco o controlo.
12. O sofrimento alheio não me afeta.
13. Consigo acalmar-me sempre que estou furioso.
14. Compreendo as causas das minhas emoções.
15. Sou indiferente aos ferimentos num animal.
16. Fico alegre quando vejo as pessoas em meu redor felizes.
17. Normalmente encorajo-me a mim próprio para dar o meu melhor.
18. Percebo bem os sentimentos das pessoas com quem me relaciono.
19. Consigo compreender as emoções e os sentimentos dos meus amigos vendo os seus comportamentos.
20. Dou o melhor de mim para alcançar os objetivos a que me propus.
21. É difícil para mim aceitar uma crítica.
22. De uma forma geral costumo estabelecer objetivos para mim próprio.
23. Sei bem o que sinto.

Para se autopontuar, proceda de acordo com as instruções situadas na parte final deste manual.

(\*) Rego e Fernandes (2005); Rego, Sousa, Cunha, Correia e Saur (2007).

**Exercício 23\*****Como as pessoas se expressam (ou não) na sua organização**

A seguir, são-lhe apresentadas diversas afirmações relacionadas com o modo como as pessoas se expressam (ou se calam!) na sua organização. Convidámos o leitor a referir a frequência com que esses comportamentos são adotados. Para o efeito, use a seguinte escala de cinco pontos, colocando à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta.

Nunca	Raramente	Algumas vezes	Bastantes vezes	Sempre
1	2	3	4	5

- Em geral, os colaboradores da minha organização manifestam-se quando consideram que os acontecimentos contrariam o que elas pensam que seria apropriado.
- Em geral, os colaboradores da minha organização enfrentam corajosamente as ações e as ideias dos outros quando consideram que isso é legítimo.
- Em geral, os colaboradores da minha organização não têm receio de dizer as coisas que necessitam de ser ditas.
- Em geral, os colaboradores da minha organização pronunciam-se claramente quando sentem que um plano ou ideia não funcionam apropriadamente.
- Em geral, os colaboradores da minha organização mantêm-se calados quando há discussões sobre assuntos controversos.

Siga as instruções expostas na parte final do manual.

(\*) Adaptado de Premeaux e Bedeian (2003).

**Exercício 24\*****Como as pessoas se expressam e se calam**

São-lhe seguidamente apresentadas diversas afirmações relacionadas com o modo como as pessoas se expressam, ou não, na sua organização. Convidámo-lo a referir a frequência com que esses comportamentos são adotados. Para o efeito, use a seguinte escala de cinco pontos, colocando à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta.

Nunca	Raramente	Algumas vezes	Bastantes vezes	Sempre
1	2	3	4	5

- As pessoas são relutantes em apresentar sugestões de mudança, porque estão pouco empenhadas na organização.
- As pessoas apoiam passivamente as ideias dos outros porque estão pouco empenhadas na organização.
- As pessoas não apresentam sugestões para a mudança porque têm medo.
- As pessoas apenas manifestam concordâncias com o grupo, porque têm medo.
- As pessoas não divulgam informação confidencial porque desejam beneficiar a organização.
- As pessoas expressam soluções para os problemas porque desejam beneficiar a organização.
- As pessoas escondem as suas ideias porque são passivas e resignadas.
- As pessoas concordam passivamente com os outros e raramente apresentam uma ideia nova.

(\*) Adaptado de Van Dyne *et al.* (2003).

9. As pessoas omitem factos importantes de modo a protegerem-se.
10. As pessoas apresentam explicações que desviam as atenções para outros, de modo a protegerem-se.
11. As pessoas resistem a pressões para que divulguem segredos organizacionais (*i.e.*, recusam divulgar esses segredos).
12. As pessoas apresentam as suas opiniões acerca de assuntos de trabalho, mesmo que outras pessoas estejam em desacordo.
13. As pessoas, de modo passivo, guardam em si próprias as ideias que poderiam resolver problemas.
14. As pessoas preferem concordar com a opinião do grupo a que pertencem porque se sentem pouco autoconfiantes nas suas próprias sugestões.
15. As pessoas evitam expressar ideias de melhoria porque querem proteger-se.
16. As pessoas apoiam sempre o grupo de modo a protegerem-se.
17. As pessoas recusam divulgar informação que pode prejudicar a organização.
18. As pessoas apresentam ideias para novos projetos que podem beneficiar a organização.
19. As pessoas guardam para si próprias as ideias de melhoria porque se sentem pouco autoconfiantes nas suas sugestões.
20. As pessoas concordam passivamente com as outras quando se discutem soluções para os problemas.
21. As pessoas não apresentam as suas sugestões para os problemas porque têm medo.
22. As pessoas concordam com o grupo porque têm medo.
23. As pessoas protegem informação organizacional confidencial porque se empenham no benefício da organização.
24. As pessoas sugerem ideias para a mudança porque se preocupam construtivamente com a organização.

Siga as instruções situadas na parte final do manual.

## Exercício 25\*

### Comunicação oral – 1

Seguidamente, são-lhe apresentadas nove afirmações respeitantes ao modo como atua na comunicação oral. Convidámo-lo a referir o grau em que essas afirmações se lhe aplicam. Para o efeito, use a escala de cinco pontos seguinte, colocando à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta. Procure responder de modo franco. Refira como se comporta, e não como gostaria ou como julga que deveria comportar-se.

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. Quando as pessoas me colocam uma questão, tenho que responder várias vezes para que elas fiquem satisfeitas com a minha resposta.
2. Quando falo a outras pessoas de um determinado facto, há aspetos que ficam mal esclarecidos.
3. Quando as outras pessoas me sugerem modos de eu melhorar o meu trabalho, compreendo sempre essas sugestões.
4. Quando faço uma apresentação em público, sou capaz de persuadir as pessoas que me ouvem.
5. Quando oiço alguém, sou capaz de distinguir um facto da sua opinião pessoal.

(\* Adaptado de Large e Giménez (2006).



6. Quando tento descrever o ponto de vista de outra pessoa, tenho dificuldades em ser claro.
7. Tenho dificuldades em saber se as outras pessoas compreenderam o que eu disse.
8. Quando faço uma apresentação em público, falo de modo claro e faço-me compreender.
9. Quando faço uma apresentação em público, expresso e defendo bem os meus pontos de vista e argumentos.

Para se pontuar,  
siga as instruções situadas na parte final do manual.

## Exercício 26\*

### Comunicação oral – 2

Seguidamente, são apresentadas várias afirmações respeitantes ao modo como se sente perante diversas situações comunicacionais. Convidámo-lo a referir o grau em que essas afirmações se lhe aplicam. Para o efeito, use a escala de cinco pontos seguinte, colocando à frente de cada afirmação o algarismo 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

1. Não gosto de participar em discussões de grupo.
2. Geralmente, fico nervoso quando tenho que fazer alguma intervenção numa reunião.
3. Quando participo numa conversa com uma pessoa que acabo de conhecer, fico bastante nervoso.
4. Não tenho qualquer receio de fazer uma apresentação em público.
5. Geralmente, sinto-me confortável quando participo em discussões de grupo.
6. Normalmente, estou calmo e descontraído quando participo em reuniões.
7. Não tenho qualquer receio de conversar com outras pessoas.
8. Certas partes do meu corpo ficam tensas quando faço uma apresentação em público.
9. Fico tenso e nervoso quando participo em discussões de grupo.

(\*) Adaptado de: Bline *et al.* (2003); McCroskety (1984); McCrosokey *et al.* (1985); Pitt *et al.* (2000).

10. Fico calmo e descontraído quando sou chamado a expressar a minha opinião numa reunião.
11. Frequentemente, fico muito tenso e nervoso nas conversas.
12. Sinto-me descontraído quando faço uma apresentação em público.
13. Gosto de estar envolvido nas discussões em grupo.
14. Tenho algum receio de me expressar nas reuniões.
15. Normalmente, estou calmo e descontraído nas conversas.
16. Os meus pensamentos ficam confusos e desordenados quando estou a fazer uma apresentação em público.
17. Fico tenso e nervoso quando participo numa discussão em grupo em que há novas pessoas.
18. Normalmente, a necessidade de me expressar nas reuniões provoca-me desconforto.
19. Quando converso com uma pessoa que conheci recentemente, sinto-me descontraído.
20. Encaro com confiança a possibilidade de fazer uma apresentação em público.
21. Fico calmo e descontraído quando participo em discussões em grupo.
22. Permaneço descontraído quando coloco questões numa reunião.
23. Sinto receio de me expressar abertamente numa conversa.
24. Quando faço uma apresentação em público, fico tão nervoso que esqueço coisas de que tenho conhecimento.

Para se pontuar,  
siga as instruções da parte final do manual.

## Exercício 27\*

### Atitudes para com o *feedback*

Admita que exerce funções de chefia numa determinada organização. Indique o grau de desconforto que sente em cada uma das seguintes situações. Use, por favor, a seguinte escala, colocando à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta.

Sinto elevado desconforto	Sinto algum desconforto	Indeciso	Sinto muito pouco desconforto	Não sinto qualquer desconforto
1	2	3	4	5

1. Dizer a um colaborador, de quem sou amigo, para deixar de chegar tarde ao trabalho.
2. Falar com um colaborador acerca do respetivo desempenho.
3. Dizer a um colaborador com problemas de relacionamento com os colegas que deve fazer algo para mudar.
4. Chamar um vendedor ao meu gabinete e dizer-lhe que os clientes da empresa têm apresentado algumas queixas acerca dele.
5. Um colaborador torna-se emocional e defensivo quando lhe aponto os erros no trabalho.
6. Um colaborador falhou no alcance dos objetivos mínimos do seu trabalho. É então necessário dar-lhe uma classificação que lhe mostre a necessidade de melhorar.
7. Deixar um colaborador falar durante uma entrevista de avaliação de desempenho.
8. Um colaborador, no meio de uma entrevista de avaliação, desafia-me a justificar a classificação que lhe atribuí.

(\* Adaptado de: Gordon (1996: 286); Yukl (1994).

9. Conversar com um colaborador que teve um problema disciplinar, procurando chegar a acordo com ele sobre a maneira de melhorar.
10. Recomendar que um colaborador seja punido.
11. Perguntar a um colaborador as razões pelas quais o relatório que lhe pedi está tão atrasado.
12. Dizer a um colaborador que a respetiva performance tem que ser melhorada.
13. Dizer a um colaborador que não lhe tolero que ele gaste demasiado tempo no bar.
14. Dizer a um colaborador que não lhe tolero as conversas pessoais usando o telefone da empresa.
15. Perguntar a um colaborador porque continua a chegar atrasado ao trabalho.
16. Dizer a um colaborador que desejo sinceramente ajudá-lo a cumprir as regras e evitar a punição que acabo de lhe aplicar.
17. Perguntar a um colaborador se tem comentários a fazer à classificação de desempenho que lhe atribuí.
18. Convidar um colaborador a sugerir modos de lidar com o respetivo fraco desempenho.

Para interpretar as suas respostas e autoavaliar-se, proceda de acordo com as instruções da parte final do manual.

## Exercício 28\*

### Feedback ascendente

Seguidamente, são-lhe apresentadas várias afirmações respeitantes ao modo como o seu superior se comportou na relação consigo nos últimos seis meses. Convidámo-lo a referir o grau em que essas afirmações se aplicam ao seu superior. Para o efeito, use a escala de cinco pontos seguinte, colocando à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta.

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

Se o leitor exerce funções de gestão, pode solicitar aos seus colaboradores que respondam a este questionário, debruçando-se sobre si. Pode ainda usar o questionário para se autoavaliar (veja, em parte posterior deste exercício, o questionário formulado de modo consonante), e depois comparar essa autoavaliação com as respostas dos seus colaboradores. Se é estudante, pode solicitar a algum familiar ou amigo que responda relativamente ao respetivo superior.

1. O meu superior permitiu-me participar nas decisões que me afetam.
2. O meu superior encorajou-me e aceitou pontos de vista diferentes dos meus.
3. De bom grado, o meu superior partilhou comigo os seus conhecimentos e competências especializadas.
4. O meu superior mostrou-se realmente acessível quando precisei de discutir com ele um problema ou assunto particular.

(\* Adaptado de: Gordon (1996); Yukl (1994).

5. O meu superior tomou medidas destinadas a resolver conflitos e desacordos na equipa.
6. O meu superior aproveitou as minhas competências quando isso se revelou apropriado.
7. O meu superior desafiou-me regularmente a melhorar continuamente a minha eficácia.
8. O meu superior encorajou e facilitou o trabalho de equipa e a cooperação.
9. O meu superior proporcionou-me *coaching* e orientação sobre o modo como eu poderia melhorar o meu desempenho.
10. O meu superior congregou os membros da minha equipa em torno de um objetivo comum.
11. O meu superior mostrou claramente quais eram as suas expectativas relativamente ao desempenho da equipa.
12. O meu superior proporcionou-me toda a informação relevante de que eu necessitava para realizar eficazmente as minhas funções.
13. O meu superior proporcionou-me *feedback*, atempadamente e de modo específico, sobre o meu desempenho.
14. O meu superior cumpriu os seus compromissos.
15. O meu superior deu-me poderes para eu tomar decisões por mim próprio.
16. O meu superior fez-me sentir como um membro valioso da equipa.
17. O meu superior tratou-me com dignidade e respeito.
18. O meu superior tratou os membros da equipa de modo justo, independentemente da raça, religião, sexo ou nacionalidade.
19. Sempre que fiz um bom trabalho, o meu superior deu-me conta disso.
20. O meu superior cumpriu os mesmos padrões de exigência que estabeleceu para comigo.
21. O meu superior encorajou os membros da minha equipa a comunicar de modo franco e honesto.
22. O meu superior mostrou sensibilidade às minhas necessidades pessoais não relacionadas com o trabalho.
23. O meu superior ajudou-me a obter os recursos necessários à realização eficaz do meu trabalho.

24. O meu superior realizou e mostrou disponibilidade para reuniões e encontros comigo.
25. O meu superior informou-me da existência de oportunidades de desenvolvimento pessoal e encorajou-me a aproveitá-las.
26. O meu superior valorizou os contributos de todas as pessoas, independentemente do nível hierárquico em que se situam.
27. O meu superior referiu frequentemente a importância da qualidade e da melhoria contínua.
28. O meu superior solicitou-me *feedback* acerca do seu (dele) desempenho, e agiu em conformidade.
29. O meu superior encorajou-me a fazer sugestões e utilizou-as para definir os objetivos do meu trabalho.
30. O meu superior utilizou os conhecimentos, competências e capacidades dos membros da minha equipa.

Para calcular as cotações,  
siga as instruções da parte final do manual.

Se deseja fazer autoavaliação, siga os mesmos procedimentos,  
mas use o questionário reformulado do modo como se segue.

#### Questionário para autoavaliação

Seguidamente, são-lhe apresentadas várias afirmações respeitantes ao modo como o leitor (enquanto gestor) se comportou na relação com os seus colaboradores nos últimos seis meses. Convidámo-lo a referir o grau em que essas afirmações se lhe aplicam (a si). Para o efeito, use a escala de cinco pontos seguinte, colocando à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta. [Se não é gestor, pode supor-se nessa posição e referir como se comportaria.]

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. Permiti que os meus colaboradores participassem nas decisões que os afetam.
2. Encorajei os meus colaboradores e aceitei os pontos de vista diferentes dos meus.
3. De bom grado, partilhei com os meus colaboradores os meus conhecimentos e as minhas competências especializadas.
4. Mostrei-me realmente acessível quando os meus colaboradores precisaram de discutir comigo um problema ou assunto particular.
5. Tomei medidas destinadas a resolver conflitos e desacordos na equipa.
6. Aproveitei as competências dos meus colaboradores quando isso se revelou apropriado.
7. Desafiei regularmente os meus colaboradores a melhorarem continuamente a sua eficácia.
8. Encorajei e facilitei o trabalho de equipa e a cooperação.
9. Proporcionei *coaching* e orientação aos meus colaboradores sobre o modo como eles poderiam melhorar o seu desempenho.
10. Congreguei os membros da minha equipa em torno de um objetivo comum.
11. Mostrei claramente quais eram as minhas expectativas relativamente ao desempenho da equipa.
12. Proporcionei aos meus colaboradores toda a informação relevante de que eles necessitavam para realizar eficazmente as suas funções.
13. Proporcionei *feedback* aos meus colaboradores, atempadamente e de modo específico, sobre o seu desempenho.
14. Cumpri os meus compromissos para com os meus colaboradores.

15. Dei poderes aos meus colaboradores para eles tomarem decisões por si próprios.
16. Fiz com que os meus colaboradores se sentissem como membros valiosos da equipa.
17. Tratei os meus colaboradores com dignidade e respeito.
18. Tratei os membros da equipa de modo justo, independentemente da raça, religião, sexo ou nacionalidade.
19. Sempre que os meus colaboradores fizeram um bom trabalho, dei-lhes conta disso.
20. Observei com os meus colaboradores os mesmos padrões de exigência que estabeleci para mim próprio.
21. Encorajei os membros da minha equipa a comunicarem de modo franco e honesto comigo.
22. Mostrei sensibilidade às necessidades pessoais dos meus colaboradores não relacionadas com o trabalho.
23. Ajudei os meus colaboradores a obterem os recursos necessários à realização eficaz do seu trabalho.
24. Realizei e mostrei disponibilidade para reuniões e encontros com os meus colaboradores.
25. Informei os meus colaboradores da existência de oportunidades de desenvolvimento pessoal e encorajei-os a aproveitá-las.
26. Valorizei os contributos de todas as pessoas, independentemente do nível hierárquico em que se situam.
27. Referi frequentemente aos meus colaboradores a importância da qualidade e da melhoria contínua.
28. Solicitei *feedback* aos meus colaboradores acerca do respetivo desempenho, e agi em conformidade.
29. Encorajei os meus colaboradores a fazerem sugestões e utilizei-as para definir os objetivos do seu trabalho.
30. Utilizei os conhecimentos, competências e capacidades dos membros da minha equipa.

**Exercício 29\*****Atitudes perante a comunicação escrita – 1**

Seguidamente, são apresentadas dezasseis afirmações respeitantes ao modo como o leitor atua na comunicação escrita. Refira o grau em que essas afirmações se lhe aplicam. Para o efeito, use a escala de cinco pontos seguinte, colocando à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta. Seja franco. Refira o que faz e sente – e não o que gostaria de fazer ou sentir.

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. Escrever é, para mim, um grande prazer.
2. É com prazer que penso naquilo que terei que escrever.
3. Não tenho qualquer receio de que os documentos que escrevo sejam avaliados.
4. Quando tenho em mãos um projeto de escrita, estou quase certo de que o resultado não será bom.
5. Gosto de colocar as minhas ideias no papel.
6. Tenho a impressão de que nunca sou capaz de escrever claramente as minhas ideias.
7. Sinto que é uma perda de tempo expressar as minhas ideias através da escrita.
8. Gasto muito tempo a organizar as minhas ideias antes de escrever.
9. Adoro escrever.

10. Gosto de ver os meus pensamentos no papel.
11. Sinto receio de escrever documentos se souber que serei avaliado.
12. Não sou bom na escrita.
13. Ficaria preocupado se tivesse que realizar e ser avaliado num curso de formação em escrita.
14. Sinto que escrevo tão bem quanto a maior parte das pessoas.
15. É para mim fácil escrever bem.
16. Sinto confiança na minha capacidade de expressar claramente as minhas ideias naquilo que escrevo.

Para se pontuar,  
siga as instruções da parte final deste manual.

(\*) Adptado de: Blin *et al.* (2003); Daly e Miller (1975); Phynney (1991).

**Exercício 30\*****Atitudes perante a comunicação escrita – 2**

Seguidamente, são-lhe apresentadas vinte afirmações respeitantes ao modo como se sente relativamente à comunicação escrita. Convidámo-lo a referir o grau em que essas afirmações se lhe aplicam. Para o efeito, use a escala de cinco pontos seguinte, colocando à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta. Responda de modo franco. Refira o que faz e sente, e não o que gostaria ou pensa que deveria fazer.

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. Tenho visto coisas escritas muito boas, mas a minha escrita não se aproxima delas.
2. Por vezes, não estou certo do modo como devo organizar toda a informação que coloquei no papel.
3. Ultrapasso os prazos porque fico confuso quanto tento escrever um documento.
4. Cada frase que escrevo tem que estar correta antes de prosseguir na escrita.
5. Quando escrevo um documento, fico por vezes bloqueado durante uma hora ou mais.
6. Penso que a minha escrita é boa.
7. É difícil para mim escrever sobre assuntos que podem ter diferentes focos.

8. Atraso-me nas minhas incumbências porque não consigo colocar as palavras no papel.
9. Quando escrevo, não avanço enquanto não encontro a frase certa.
10. De vez em quando, tenho dificuldade em escrever o que pretendo transmitir.
11. Por vezes, fico sentado durante horas, incapaz de escrever o que quer que seja.
12. Sinto desagrado quando tenho que escrever sobre matérias que podem ter muitas interpretações.
13. Encontro-me frequentemente a escrever uma frase, depois apago-a, tento outra frase, depois risco-a. Isto pode acontecer durante algum tempo.
14. De vez em quando, o meu primeiro parágrafo demora mais de uma hora a escrever.
15. Escrever é uma tarefa muito desagradável para mim.
16. É-me difícil escrever resumos sobre livros e artigos complexos.
17. É-me muito difícil começar a escrever um documento.
18. Gosto de escrever, mesmo que por vezes sinta que é difícil.
19. O meu primeiro parágrafo tem que ser perfeito antes de continuar a escrever.
20. Gosto de ter oportunidades para expressar as minhas ideias através da escrita.

Para se pontuar,  
siga as instruções da parte final deste manual.

(\*) Adaptado de Rose (1984).

## Exercício 31\*

### A utilização do correio eletrónico

Nas linhas seguintes, são-lhe apresentadas nove afirmações relacionadas com a utilização do correio eletrónico. Para responder, recorra, por favor, às escalas de cinco pontos situadas junto de cada afirmação. Coloque um círculo em torno do algarismo que mais se aproxima da sua resposta.

1. Sinto-me sobrecarregado com a quantidade de correio eletrónico que recebo por dia.

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	Não se aplica	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se muito	A afirmação aplica-se completamente a mim
1	2	3	4	5

2. O correio eletrónico pode reduzir a quantidade de reuniões e de conversas telefónicas.

Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente
1	2	3	4	5

3. Sou capaz de comunicar eficazmente através do correio eletrónico.

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	Não se aplica	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se muito	A afirmação aplica-se completamente a mim
1	2	3	4	5

4. O correio eletrónico é uma boa ferramenta de gestão do tempo.

Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente
1	2	3	4	5

5. O correio eletrónico ajuda-me a ser mais eficiente.

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	Não se aplica	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se muito	A afirmação aplica-se completamente a mim
1	2	3	4	5

6. Sinto que recebo demasiado correio eletrónico.

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	Não se aplica	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se muito	A afirmação aplica-se completamente a mim
1	2	3	4	5

7. Os outros colaboradores da minha organização necessitam de mais formação para usarem melhor o correio eletrónico.

Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente
1	2	3	4	5

8. Na minha organização, o correio eletrónico deveria ser usado mais frequentemente.

Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente
1	2	3	4	5

9. Necessito de mais formação para usar melhor o correio eletrónico.

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	Não se aplica	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se muito	A afirmação aplica-se completamente a mim
1	2	3	4	5

Siga as instruções da parte final deste manual.

(\* Adaptado de Dawley e Anthony (2003).



**Exercício 32\*****Como se sente quando faz apresentações em público?**

Como se sente quando tem que faz apresentações em público? Para responder, refira em que medida as afirmações seguintes se aplicam à sua pessoa. Para tal, use a escala de cinco pontos seguinte.

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. Quando estou a preparar-me para fazer uma apresentação, fico tenso e nervoso.	<input type="checkbox"/>
2. Sinto-me tenso quando, durante a preparação, leio o texto da minha apresentação.	<input type="checkbox"/>
3. Os meus pensamentos ficam confusos e atrapalhados quando estou a fazer a apresentação.	<input type="checkbox"/>
4. Logo após fazer a apresentação, sinto que tive uma experiência agradável.	<input type="checkbox"/>
5. Sinto-me nervoso à medida que se aproxima a hora da apresentação.	<input type="checkbox"/>
6. Não tenho qualquer receio de fazer uma apresentação.	<input type="checkbox"/>
7. Ainda que me sinta nervoso nos momentos anteriores à apresentação, rapidamente me acalmo e sinto conforto após começar a falar.	<input type="checkbox"/>
8. Estou sempre à procura de oportunidades para fazer apresentações.	<input type="checkbox"/>
9. Se oiço alguém incumbir-me de fazer uma apresentação, fico tenso.	<input type="checkbox"/>
10. As minhas mãos tremem quando faço uma apresentação.	<input type="checkbox"/>
11. Sinto-me relaxado quando faço uma apresentação.	<input type="checkbox"/>
12. Gosto de preparar uma apresentação.	<input type="checkbox"/>
13. Fico sempre com receio de me esquecer de algo que preparei para apresentar.	<input type="checkbox"/>

(\*) Adaptado de McCroskey (1997).

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| 14. Fico ansioso quando penso na possibilidade de alguém me colocar uma pergunta a que não sei responder.           | <input type="checkbox"/> |
| 15. Sinto-me confiante quando penso na possibilidade de fazer uma apresentação.                                     | <input type="checkbox"/> |
| 16. Quando faço uma apresentação, sinto que controlo a situação.  | <input type="checkbox"/> |
| 17. O meu raciocínio é claro quando faço uma apresentação.  | <input type="checkbox"/> |
| 18. Não tremo quando faço uma apresentação.   | <input type="checkbox"/> |
| 19. Transpiro antes de começar uma apresentação.  | <input type="checkbox"/> |
| 20. O meu coração bate muito rapidamente quando começo uma apresentação.  | <input type="checkbox"/> |
| 21. Fico bastante ansioso enquanto espero, sentado na sala, pela minha apresentação.                                | <input type="checkbox"/> |
| 22. Algumas partes do meu corpo ficam muito tensas e rígidas quando faço uma apresentação.                          | <input type="checkbox"/> |
| 23. Quando sinto que falta pouco tempo para começar a minha apresentação, fico muito tenso e ansioso.               | <input type="checkbox"/> |
| 24. Quando faço uma apresentação, sei que consigo controlar a tensão e o stresse.                                   | <input type="checkbox"/> |
| 25. Começo a respirar muito rapidamente antes de começar uma apresentação.  | <input type="checkbox"/> |
| 26. Fico confortável e relaxado na hora que antecede a apresentação.  | <input type="checkbox"/> |
| 27. As apresentações correm-me mal porque fico ansioso.   | <input type="checkbox"/> |
| 28. Fico ansioso quando me avisam da data da minha apresentação.  | <input type="checkbox"/> |
| 29. Quando cometo uma falha numa apresentação, tenho dificuldade em concentrar-me no que tenho para dizer a seguir. | <input type="checkbox"/> |
| 30. Durante uma apresentação importante, sinto um grande desamparo dentro de mim.                                   | <input type="checkbox"/> |
| 31. Na noite anterior à apresentação, tenho dificuldade em dormir.  | <input type="checkbox"/> |
| 32. O meu coração bate muito rapidamente quando faço uma apresentação.  | <input type="checkbox"/> |
| 33. Fico ansioso enquanto espero pelo início da minha apresentação.   | <input type="checkbox"/> |
| 34. Quando faço uma apresentação fico tão nervoso que esqueço coisas que realmente sei.                             | <input type="checkbox"/> |

Para calcular as suas cotações, siga as instruções referidas na parte final deste manual.

## Exercício 33

### Estilos de trabalho em equipa

Como se autodescreveria enquanto membro da equipa de trabalho?<sup>1</sup> Para ser mais objetivo na descrição, pense em como os seus colegas, familiares, amigos descreveriam a sua pessoa. Use a seguinte escala de 5 pontos, colocando à frente de cada afirmação o algarismo 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

1. Sou extrovertido(a).
2. Sou diplomático(a).
3. Gosto de lidar com dados quantitativos.
4. Sou metódico(a).
5. Foco-me no panorama global (na *big picture*).
6. Sou uma pessoa empática (ou seja, coloco-me na «pele» das outras pessoas).
7. Sou uma pessoa lógica.
8. Sou reservado(a).
9. Sou espontâneo(a).
10. Aprecio a tradição.
11. Sou focado(a) em alcançar resultados.
12. Sou orientado(a) para os detalhes.
13. Gosto de correr riscos.
14. Sou orientado(a) para os relacionamentos interpessoais.
15. Sou uma pessoa competitiva.

16. Sou uma pessoa prática.
17. Sou adaptável a diferentes situações e realidades.
18. Sou intrinsecamente motivado(a) (ou seja, aprecio o trabalho em si).
19. Gosto de experimentar.
20. Gosto que as coisas estejam estruturadas.
21. Tenho muita imaginação.
22. Não gosto da confrontação interpessoal.
23. Sou muito curioso(a).
24. Sou leal.
25. Gosto de sessões de brainstorming (ou seja, de debater ideias).
26. Sou uma pessoa colaborativa.
27. Sou orientado(a) para a resolução de problemas.
28. Gosto que as coisas estejam organizadas.
29. Gosto de tentar novas coisas.
30. Gosto de comunicar.
31. Aprecio a franqueza, em mim e nos outros.
32. Gosto de previsibilidade e da coerência.
33. O entusiasmo é uma das minhas características.
34. Aprecio muito a confiança e o respeito.
35. Sou muito focado(a) em vencer.
36. Gosto de planos detalhados.
37. Detesto regras e estrutura.
38. Detesto os jogos políticos nas organizações.
39. Detesto a indecisão.
40. Detesto a desordem.
41. Detesto ouvir um «não»
42. Não gosto do conflito.
43. Detesto a ineficiência.

<sup>(1)</sup> Baseado em Vickerg e Christfort (2017).

44. Detesto ser ou estar pressionado(a) pelo tempo.
45. Detesto o foco nos processos.
46. Detesto a inflexibilidade das pessoas.
47. Detesto a falta de foco em objetivos.
48. Detesto a ambiguidade e a incerteza.

Para calcular as suas cotações, siga as instruções referidas na parte final deste manual.

### Exercício 34\*

## Sentido de responsabilidade como avaliador(a) em processos de avaliação de desempenho

Responda «sim» ou «não» às seguintes questões.

#### Na relação com os seus colaboradores

Não Sim

Espera-se que eu justifique aos meus colaboradores as pontuações que lhes atribuo?

É esperado que eu explique aos meus colaboradores o processo que usei para lhes atribuir as classificações?

É-me requerido que explique as avaliações de desempenho que faço aos meus colaboradores?

Os meus colaboradores sentem-se confortáveis em colocarem-me questões sobre as classificações que lhes atribuo?

#### Na relação com seus próprios superiores

Não Sim

É esperado que reúna com o(s) meu(s) superior(es) para discutir a qualidade das classificações que atribuí aos meus colaboradores?

É-me solicitado que explique ao(s) meu(s) superior(es) as avaliações que fiz dos meus colaboradores?

A qualidade da avaliação de desempenho que faço aos meus colaboradores é avaliada pelo(s) meu(s) superior(es)?

É esperado que explique ao(s) meu(s) superior(es) o processo que uso para avaliar os meus colaboradores?

Existem reuniões formais entre mim e o meu superior para discutir as avaliações de desempenho que fiz aos meus colaboradores?

(\*) Adaptado de Tenbrink e Speer (2022).

# INSTRUÇÕES PARA OS EXERCÍCIOS

Exercício 1		Exercício 17	
<b>O modelo APRECIA – sete dimensões da comunicação interpessoal</b> .....	46	<b>Estilos comunicacionais do modelo SARA</b> .....	67
Exercício 2		Exercício 18	
<b>Uma auditoria à comunicação organizacional</b> .....	47	<b>Quais são as suas tendências comunicacionais?</b> .....	69
Exercício 3		Exercício 20	
<b>Liderança autêntica</b> .....	48	<b>Quais são as suas competências de escuta?</b> .....	71
Exercício 4		Exercício 21	
<b>Abertura comunicacional</b> .....	49	<b>As minhas competências de escuta ativa e empática</b> .....	72
Exercício 5		Exercício 22	
<b>O seu enviesamento para a verdade</b> .....	50	<b>Qual o meu nível de inteligência emocional?</b> .....	73
Exercício 6		Exercício 23	
<b>Disposição intercultural</b> .....	51	<b>Como as pessoas se expressam (ou não) na sua organização</b> .....	75
Exercício 7		Exercício 24	
<b>Inteligência cultural</b> .....	53	<b>Como as pessoas se expressam e se calam na sua organização</b> .....	77
Exercício 8		Exercício 25	
<b>Competências de codificação e decodificação do seu chefe</b> .....	56	<b>Competências de comunicação oral</b> .....	78
Exercício 9		Exercício 26	
<b>O seu chefe é socialmente inteligente?</b> .....	57	<b>Apreensão comunicacional</b> .....	80
Exercício 10		Exercício 27	
<b>Como as diferenças culturais podem afetar a comunicação nas organizações</b> .....	58	<b>Qual o seu grau de dificuldade em fornecer <i>feedback</i>?</b> .....	82
Exercício 11		Exercício 28	
<b>A sua organização vive o paradigma da organização «normal» ou da organização positiva?</b> .....	59	<b><i>Feedback</i> ascendente na sua organização</b> .....	83
Exercício 12		Exercício 29	
<b>Segurança psicológica</b> .....	61	<b>Nível de apreensão na comunicação escrita</b> .....	86
Exercício 13		Exercício 30	
<b>Assertividade, agressividade e passividade</b> .....	62	<b>Bloqueios perante a comunicação escrita</b> .....	88
Exercício 14		Exercício 31	
<b>Estilos assertivo, agressivo e passivo</b> .....	63	<b>A utilização do correio eletrónico</b> .....	89
Exercício 15		Exercício 32	
<b>Os estilos de comunicação do modelo VIP</b> .....	64	<b>Apreensão nas apresentações em público</b> .....	90
Exercício 16		Exercício 33	
<b>Estilos comunicacionais do modelo PAPI</b> .....	66	<b>Qual o seu estilo de trabalho em equipa?</b> .....	91
		Exercício 34	
		<b>Sentido de responsabilidade como avaliador em processos de avaliação de desempenho</b> .....	93

## Exercício 1\*

### O modelo APRECIA – sete dimensões da comunicação interpessoal

O questionário assenta no modelo APRECIA, o acrónimo que representa sete dimensões da comunicação interpessoal: (1) Apoio; (2) Precisão; (3) Reflexividade; (4) Emocionalidade; (5) Cortesia; (6) Introversão; (7) Ameaça. Transponha as cotações para o gráfico seguinte, do seguinte modo:

Na barra de sete pontos referente a de cada dimensão, coloque a letra B junto do número que representa a pessoa com quem comunica bem, a letra M para representar a pessoa com a qual comunica mal, e a expressão EU para se representar a si próprio.

Ligue as letras B com uma linha, sequencialmente. Proceda do mesmo modo para as letras M e a expressão EU. Disporá, assim, de três perfis: o seu e o das duas pessoas que descreveu. Para melhor comparação visual, pode usar cores diferentes para representar cada perfil.

<b>A Apoio</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>P Precisão</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>R Reflexividade</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>E Emocionalidade</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>C Cortesia</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>I Introversão</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>A Ameaça</b>	1	2	3	4	5	6	7

#### ■ Sugestões para reflexão

Refleta, agora, sobre o seguinte:

- Qual a dimensão predominante em si? Qual a menos vincada?
- Em que medida esse seu perfil o ajuda a compreender os seus relacionamentos interpessoais?
- Como o seu estilo se compara com os das duas outras pessoas? O seu estilo assemelha-se mais ao da pessoa com quem comunica bem ou ao da pessoa com quem comunica mal?
- Solicite às duas outras pessoas que o descrevam a si. Compare o perfil que traçou para si com o perfil que essas duas pessoas lhe traçam. As duas pessoas descreveram a sua pessoa da mesma maneira, ou encaram-no de modos diferenciados?

#### ■ Sugestões para professores/formadores

O exercício pode ser usado em sala de aula ou formação, de diversos modos. Eis algumas sugestões:

- Solicite às pessoas que se autodescrevam e descrevam duas pessoas à sua (delas) escolha. Ajude-as a traçarem os três perfis, com o recurso ao gráfico antes apresentado.
- Suscite então o debate em torno das três primeiras questões para reflexão acima sugeridas.
- Alternativamente, pode solicitar às pessoas que comparem o seu próprio perfil com o do respetivo chefe. Convide-as, depois, a refletirem sobre o modo como o respetivo estilo pessoal se ajusta ou colide com o estilo do chefe. Convide os formandos que reconhecem ter atritos com o respetivo chefe a pensarem nas mudanças comportamentais que podem fazer para que o relacionamento melhore.
- Naturalmente, pode sugerir às pessoas que se comparem com colegas de trabalho, subordinados, amigos, etc.
- Pode ainda propor-lhes que as pessoas presentes na salas e descrevam umas às outras.
- Um exercício igualmente interessante pode ser o de convidar os alunos/formandos a refletir sobre as situações em que cada estilo (a) pode ser apropriado para o exercício de funções de liderança ou (b) é inconveniente.

(\*) Construído a partir de de Vries *et al.* (2009).

## Exercício 2\*

### Uma auditoria à comunicação organizacional

#### ■ Instruções para o uso do questionário como ferramenta pedagógica

O questionário pode ser usado como ferramenta pedagógica por professores e formadores. Várias fórmulas são possíveis (o leitor pode descobrir outras):

- Convide cada aluno a solicitar a algum amigo ou familiar, com atividade profissional, que responda ao questionário. Com base nas respostas de cada um, promova a discussão em sala de aula. Questões a discutir são: Quais as áreas mais problemáticas? Qual a direção (descendente, ascendente, lateral) onde são detetados mais problemas? Quais as razões subjacentes aos problemas? Quais as consequências? Como podem as organizações e os líderes sanar os problemas e melhorar a comunicação?
- Convide cada formando, com experiência profissional, a obter respostas de várias pessoas na respetiva organização, e a formar uma leitura global da situação. Depois, suscite o debate em sala de formação usando as questões antes sugeridas.
- Se não for possível obter respostas relativas a organizações concretas, suscite o debate em torno de cada aspeto comunicacional abrangido pelo questionário. Por exemplo, para a área «Influência», coloque desafios como: (a) Quais as vantagens de os superiores encorajarem os subordinados a proporem ideias, apresentarem sugestões, colocarem questões, e apresentarem críticas aos níveis superiores da gestão? (b) Quais as consequências de isso não ocorrer? Proceda do mesmo modo para outras áreas e direções comunicacionais.

#### ■ Exemplo de gráfico que permite sintetizar resultados

O gráfico seguinte é um exemplo do que poderá ser usado para resumir os resultados relativos a uma organização, equipa, ou departa-

mento. Cada média pode ser assinalada com um ponto grosso. E os vários pontos podem depois ser unidos através de uma linha que reflete o perfil da organização, equipa, ou departamento. Pode também colocar no mesmo gráfico resultados comparativos. Por exemplo, para cada direção (ascendente, descendente, lateral), pode colocar duas linhas: uma refletindo as médias das cotações das chefias, e outra refletindo o ponto de vista de pessoas sem funções de chefia. Não se surpreenda se as perceções das chefias forem mais favoráveis!

Uma sugestão: é provável que muitas médias não representem valores exatos. Nesses casos, aproxime o ponto grosso do valor mais próximo. Por exemplo, se a média for 3.5, coloque o ponto entre os números 3 e 4.

Gráfico que pode ser usado para sintetizar os resultados da auditoria

	Comunicação descendente	Comunicação ascendente	Comunicação lateral/horizontal
Influência	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Recetividade ao <i>feedback</i>	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Permissão	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Capacidade de resposta	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Interdependência	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Recompensa por comunicar devidamente	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Confiança	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Credibilidade	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Clareza	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Oportunidade	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Concisão	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Profissionalismo	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Sentido de responsabilidade	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

(\*) Adaptado de: Marques (2010); Minter (2010).

Eis um exemplo de folha de resultados

### Diagnóstico da auditoria de comunicação

	Comunicação descendente	Comunicação ascendente	Comunicação lateral/horizontal
Influência	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Receptividade ao <i>feedback</i>	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
«Permissividade»	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Capacidade de resposta	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Interdependência	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Recompensa por comunicar devidamente	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Confiança	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Credibilidade	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Clareza	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Oportunidade	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Concisão	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Profissionalismo	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Sentido de responsabilidade	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

## Exercício 3\*

### Liderança autêntica

O questionário a que respondeu procura medir o grau em que o seu superior é um líder autêntico. É uma versão reduzida do instrumento completo, pelo que deve ser usado apenas com intuítos indicativos. Abarca quatro dimensões:

1. A **autoconsciência** representa o grau em que o seu superior tem consciência das suas próprias forças e fraquezas, e compreende o modo como os outros o encaram.
2. A **perspetiva moral integrada** representa o grau em que o seu superior pauta a ação por elevados padrões éticos e atua de acordo com as suas convicções.
3. A **transparência relacional** representa o grau em que o seu chefe é aberto e franco na relação com os outros, expressa os seus verdadeiros pensamentos, e concede aos outros a oportunidade de apresentarem ideias, sugestões e opiniões francas.
4. O **processamento equilibrado** representa o grau em que o seu superior analisa com objetividade a informação relevante de que dispõe antes de tomar decisões, e estimula os outros a apresentarem pontos de vista que desafiem os seus.

Para que o leitor pontue o seu superior, transponha as respostas para as tabelas seguintes. Faça as somas e divisões aí sugeridas.

Autoconsciência		Perspetiva moral integrada	
Afirmações n.ºs	Pontuação	Afirmações n.ºs	Pontuação
4	<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"/>

(\*) Walumbwa *et al.* (2008).

Transparência relacional		Processamento equilibrado	
Afirmações n°s	Pontuação	Afirmações n°s	Pontuação
1	<input type="checkbox"/>	3	<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 cotações para a tabela seguinte. Compare-as com as obtidas em estudos realizados em Portugal!<sup>1</sup>

	A cotação do seu líder	Estudo realizado em Portugal (n = 595)
Autoconsciência	<input type="checkbox"/>	2.9
Perspetiva moral integrada	<input type="checkbox"/>	2.7
Transparência relacional	<input type="checkbox"/>	2.9
Processamento equilibrado	<input type="checkbox"/>	3.0

Reflita sobre os resultados e procure compreender as consequências do perfil do seu líder para a organização. Como esse perfil afeta os fluxos de comunicação na equipa? Em que medida influencia a positividade ou a negatividade organizacional?

<sup>(1)</sup> Dissertação de doutoramento de Filipa Sousa, supervisionada por Arménio Rego e Carla Marques.

## Exercício 4

### Abertura comunicacional

O questionário a que respondeu mede o grau de abertura comunicacional, em dois domínios: (1) em que grau as pessoas comunicam de modo aberto e franco com o superior; (2) em que grau os membros da sua equipa comunicam abertamente entre si e partilham informação. Para calcular as cotações nas duas dimensões, proceda do seguinte modo:

- Transponha as cotações para as duas tabelas seguintes.
- Faça as somas e divida por três.

Comunicação aberta e franca com o superior		Comunicação aberta e franca no seio da equipa	
Afirmações n°s	Pontuação	Afirmações n°s	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"/>
Divida por 3	<input type="checkbox"/>	Divida por 3	<input type="checkbox"/>

Transponha as cotações médias para a tabela seguinte e compare-as com as pontuações obtidas noutros estudos.



	Coloque aqui as suas cotações	As cotações obtidas noutros estudos <sup>1</sup>
Comunicação aberta e franca com o superior	<input type="checkbox"/>	4.2
Comunicação aberta e franca no seio da equipa	<input type="checkbox"/>	4.2

Note que, quanto mais elevadas forem as cotações, maior o grau de abertura comunicacional, um fator importante para a construção da positividade organizacional. Procure responder às seguintes questões:

- Como se posicionam a sua equipa e o seu superior? Existe abertura comunicacional entre os membros da sua equipa? As pessoas sentem-se livres para comunicar abertamente com os restantes membros da equipa?
- Quais são as consequências que daí advêm para: (1) o trabalho em equipa? (2) as decisões tomadas pelo superior; (3) a felicidade dos membros da equipa; (4) o desempenho de cada membro da equipa; (5) o desempenho da equipa como um todo?

#### ■ Sugestões para docentes e formadores

Se o leitor é docente e/ou formador, pode aplicar o questionário aos seus alunos e/ou formandos. Pode atuar do seguinte modo:

- Solicite às pessoas que respondam ao questionário.
- Recolha as pontuações individuais e calcule então a média do grupo para as duas dimensões.
- Faculte essas médias ao grupo/turma e convide cada pessoa a refletir sobre o respetivo posicionamento.
- Pode ainda suscitar discussões em grupo, tentando que as pessoas discutam as diferenças entre si e perante a média. Ajude as pessoas a compreenderem como o grau de abertura comunicacional interfere na tomada de decisões e na qualidade do trabalho realizado no seio da equipa.

(1) A cotação referente à comunicação aberta e franca com o superior provém de um estudo de Rego e Cunha (2008a), realizado com 199 colaboradores de 118 organizações operando em Portugal. A cotação relativa à comunicação aberta e franca no seio da equipa foi estimada a partir dos dados de um estudo de Merlo *et al.* (2006), obtidos com 413 colaboradores 12 lojas de retalho britânicas.

## Exercício 5\*

### O seu enviesamento para a verdade

O questionário procura medir o grau em que o leitor denota «enviesamento para a verdade» – isto é, inclinação para acreditar no que lhe dizem os seus interlocutores. Para calcular a sua cotação, proceda do seguinte modo:

Na afirmação nº 4, inverta a cotação, socorrendo-se da tabela de equivalências seguinte. A partir de então, para essa afirmação, use a nova cotação e não a antiga.

Cotação original	1	2	3	4	5	6	7
Substitua por esta nova cotação	7	6	5	4	3	2	1

Some todas as cotações. Numa pesquisa realizada por Boyle, Kacmar e George<sup>2</sup> a média obtida foi 5.6. Como se posiciona o leitor? Note que esta média é apenas ilustrativa – não a interprete como termo de comparação único. Convide outras pessoas das suas relações diárias para responderem ao questionário. Compare a sua média com as dessas pessoas. Em que medida o leitor denota maior ou menor enviesamento para a verdade do que elas? Para compreender melhor o tema, leia a secção 4.8 do Capítulo 2.

(\*) Boyle *et al.* (2008).

(2) Boyle *et al.* (2008).

## Exercício 6

### Disposição intercultural

O questionário a que respondeu procura medir o seu grau de disposição intercultural, ou seja, a sua disposição para lidar com pessoas de culturas ou nações diferentes da sua. Envolve cinco dimensões. Proceda do seguinte modo:

1. Antes de calcular as suas cotações, inverta as pontuações das afirmações nºs 7 e 9. Para o efeito, socorra-se da seguinte tabela de equivalências.

Pontuação anterior	1	2	3	4	5	6
Nova pontuação	6	5	4	3	2	1

2. A partir de agora, **apenas nessas duas afirmações**, passe a usar as novas pontuações, e não as originais. Nas restantes afirmações, mantenha as pontuações.

3. Transponha todas as pontuações para as tabelas seguintes. Proceda às somas e às divisões aí sugeridas.

Tendência empática (empatia)		Complexidade atribucional		Espírito cosmopolita	
Afirmção nº	Pontuação	Afirmção nº	Pontuação	Afirmção nº	Pontuação
1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	17	<input type="checkbox"/>
3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	19	<input type="checkbox"/>
5	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>	21	<input type="checkbox"/>
7*	<input type="checkbox"/>	8	<input type="checkbox"/>	23	<input type="checkbox"/>
9*	<input type="checkbox"/>				
10	<input type="checkbox"/>				
Some	<input type="checkbox"/>	Some	<input type="checkbox"/>	Some	<input type="checkbox"/>
Divida por 6	<input type="checkbox"/>	Divida por 4	<input type="checkbox"/>	Divida por 4	<input type="checkbox"/>

(\*) Note: nestas questões (e apenas nestas), deve usar a nova pontuação e não a original.

Etnocentrismo		Competência comunicacional intercultural percecionada	
Afirmção nº	Pontuação	Afirmção nº	Pontuação
18	<input type="checkbox"/>	11	<input type="checkbox"/>
20	<input type="checkbox"/>	12	<input type="checkbox"/>
22	<input type="checkbox"/>	13	<input type="checkbox"/>
24	<input type="checkbox"/>	14	<input type="checkbox"/>
		15	<input type="checkbox"/>
		16	<input type="checkbox"/>
Some	<input type="checkbox"/>	Some	<input type="checkbox"/>
Divida por 4	<input type="checkbox"/>	Divida por 6	<input type="checkbox"/>

4. Compreenda, no quadro seguinte, o significado de cada dimensão.

5. Compare as suas pontuações com as médias obtidas nos EUA com estudantes de farmácia.

Tome em atenção o seguinte: a sua disposição intercultural e o seu potencial de ajustamento a uma cultura estrangeira serão tanto mais elevados quanto mais elevadas forem as suas pontuações nas três primeiras dimensões e na última, e mais baixa for a sua pontuação em etnocentrismo. Enunciando de modo distinto: as pessoas com maior pendor adaptativo a diferentes culturas são as que denotam forte tendência empática, elevada complexidade atribucional, forte espírito cosmopolita e fraco etnocentrismo.

Como se posiciona o leitor relativamente aos estudantes americanos inquiridos? Tente aplicar o questionário a outras pessoas das suas relações, por exemplo, os seus colaboradores, os seus alunos ou os seus amigos. Compare as suas pontuações com as dessas pessoas. Como se posiciona?

Pontuações dos estudantes dos EUA inquiridos<sup>1</sup>

A sua pontuação

Significado

<b>Tendência empática</b>	Capacidade para estabelecer empatia com as pessoas de outras culturas ( <i>i.e.</i> , ser capaz de se colocar «na pele» dessas pessoas).	<input type="checkbox"/>	4.1
<b>Complexidade atribucional</b>	Tendência para atribuir causas complexas ao comportamento dos outros. Capacidade para compreender as idiossincrasias das outras culturas sem as julgar.	<input type="checkbox"/>	4.0
<b>Espírito cosmopolita</b>	Capacidade para compreender as diferenças e as semelhanças entre as outras culturas e a própria. Valorização das outras culturas do mesmo modo que a própria.	<input type="checkbox"/>	3.6
<b>Etnocentrismo</b>	Sentimento de que a cultura própria é superior às outras.	<input type="checkbox"/>	3.4
<b>Competência comunicacional intercultural percebida</b>	Grau em que sente que comunica bem com pessoas de outras culturas	<input type="checkbox"/>	3.7

(1) Estas médias provêm de amostras inquiridas por Shah e seus colaboradores em dois momentos. O rigor científico recomendaria que cada amostra e cada momento fossem tomados separadamente. Acresce que as médias foram obtidas pelos autores do referido artigo com um elenco de itens não exactamente igual ao usado no questionário a que o leitor respondeu. Parece, todavia, haver razões para presumir que tal não interfere significativamente nos resultados. Ademais, este exercício tem objectivos sobretudo pedagógicos. Em qualquer caso, sugerimos ao leitor que tome os dados como meramente indicativos e como factores de discussão/aprendizagem. Ao leitor desejoso de aprofundar a matéria, sugere-se a consulta directa do artigo. Os autores deste livro obtiveram-no no seguinte endereço: <http://www.ajpe.org/aj6805/aj6805111/aj6805111.pdf> (9 de Outubro de 2007). Uma nota final: as médias obtidas por Shah e seus colaboradores foram convertidas na escala de 0 a 100 pontos. Para facilitar a tarefa ao leitor, essa opção não foi aqui tomada.

### ■ Sugestões para docentes e formadores

Se o leitor é docente e/ou formador, pode aplicar o questionário aos seus alunos e/ou formandos. Pode atuar do seguinte modo:

- Solicite às pessoas que respondam ao questionário.
- Recolha as pontuações individuais e calcule então a média do grupo para as cinco dimensões.
- Faculte essas médias ao grupo/turma e convide cada pessoa a refletir sobre o respetivo posicionamento.
- Pode ainda suscitar discussões em grupo, tentando que as pessoas discutam as diferenças entre si e perante a média.
- Verifique se as pessoas com alguma experiência internacional apresentam, ou não, cotações diferentes da média.

## Exercício 7

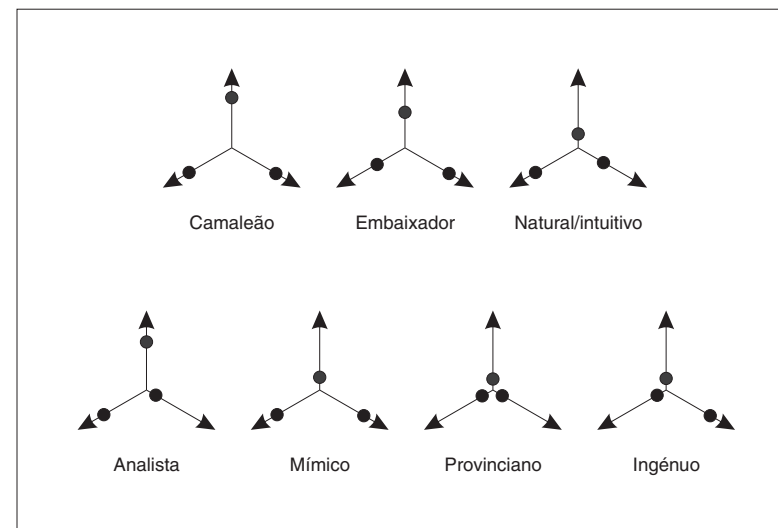
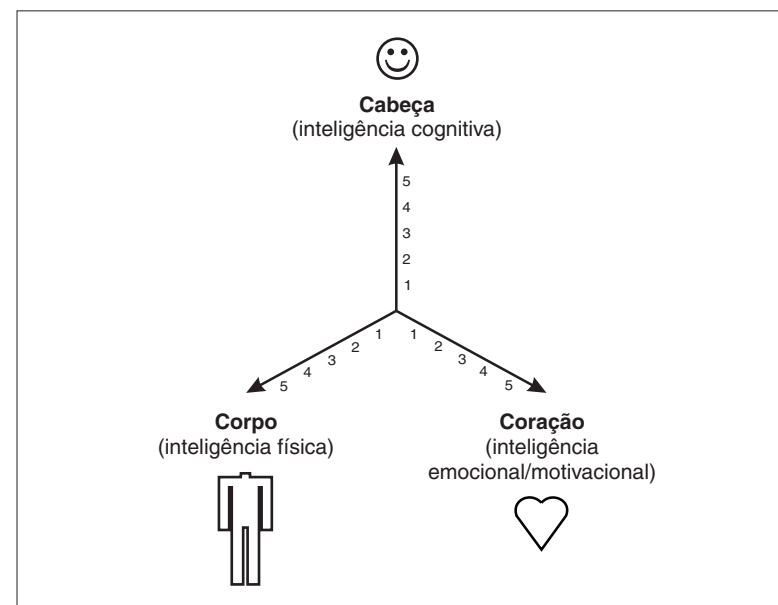
### Inteligência cultural

O questionário a que respondeu mede três dimensões da inteligência cultural. Antes de compreender o seu significado, transponha as suas cotações para as tabelas seguintes e proceda às somas e divisões aí sugeridas.

Inteligência cognitiva		Inteligência física		Inteligência emocional/motivacional	
Afirmação nº	Pontuação	Afirmação nº	Pontuação	Afirmação nº	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"/>
Some	<input type="checkbox"/>	Some	<input type="checkbox"/>	Some	<input type="checkbox"/>
Divida por 4	<input type="checkbox"/>	Divida por 4	<input type="checkbox"/>	Divida por 4	<input type="checkbox"/>

Assinale as suas pontuações na estrela situada na figura seguinte, colocando um ponto grosso em cada um dos três braços da estrela. Ligue esses três pontos – eis o seu perfil. Compreenda qual das sete configurações (ilustrada na parte inferior da figura) se aproxima mais do seu perfil. Interprete o significado das três dimensões e dos vários perfis lendo as descrições seguintes.

A estrela da inteligência cultural



### ■ As competências cognitiva, física e emocional da inteligência emocional

A inteligência cultural é uma macro-competência que engloba três aspetos: cognitivo, físico e emocional/motivacional. É fundamental para atuar e comunicar com pessoas distintas da nossa. Se o leitor é do sexo masculino, suponha que virá a exercer funções na Arábia Saudita. Antes de partir, é-lhe referido que um sinal de grande amizade de um homem saudita para com outro homem é ele dar-lhe a mão. O leitor sabe que assim é, pois viu imagens televisivas e recebeu formação para o efeito.

Esta é a vertente cognitiva da inteligência emocional. Para que o leitor seja capaz de comunicar e atuar de modo apropriado na Arábia Saudita, esta competência não é, todavia, suficiente. É também necessário que seja capaz de atuar em consonância (inteligência física) e que sinta algum conforto emocional com essa atuação e esteja motivado para adotá-la (inteligência emocional/motivacional). São estas as três facetas da inteligência cultural, de grande relevância para quem necessita de comunicar com pessoas de diferentes culturas.

Os indivíduos cognitivamente inteligentes são capazes de captar sinais da envolvente tendo em vista compreender as particularidades culturais locais. Mediante as interações e a observação dos outros, conseguem identificar o que é ou não culturalmente aceitável. Prestando atenção ao modo como as outras pessoas reagem e se comportam, são capazes de compreender, por exemplo:

- as regras apropriadas para o cumprimento;
- a importância da pontualidade;
- o significado dos gestos e de outros sinais não-verbais;
- as regras da etiqueta nas refeições;
- o modo como superiores e subordinados se relacionam;
- o grau em que as pessoas valorizam a assertividade e a franqueza comunicacional ou, alternativamente, as relações sociais harmoniosas e «diplomáticas».

Não basta, porém, mostrar aos autóctones que se compreende a respetiva cultura – é também necessário adotar as ações correspondentes. Esta é a componente física/ativa da inteligência cultural. Através dela, o indivíduo fica capacitado para agir de modo apropriado e suscitar a confiança dos autóctones. [Uma ilustração curiosa da pertinência desta matéria pode ser encontrada nos candidatos a emprego que adotam os

maneirismos culturais típicos da empresa que os recruta – têm mais probabilidades de serem selecionados!]

A adaptação a uma nova cultura implica a capacidade para vencer obstáculos e insucessos. Para tal, é especialmente relevante acreditar na sua própria eficácia, ser perseverante perante os desafios, estar motivado e denotar confiança. A pessoa descrente na sua capacidade de compreender verdadeiramente as pessoas de outras culturas rapidamente esmorecerá, atenuará os seus esforços de adaptação, sentirá desconforto e poderá ser alvo de hostilidade e incompreensão dos autóctones.

### ■ O significado das sete configurações

O indivíduo com elevada inteligência cultural combina em elevado grau estas três dimensões. Mas as pessoas podem caracterizar-se por diferentes combinações – daqui resultando os sete perfis que seguidamente se apresentarão!

O **provinciano** denota fraca orientação nas três vertentes. Pode ser um excelente comunicador na sua própria cultura, mas fracassa numa cultura distinta da sua – porque não compreende os seus interlocutores, não é capaz de adotar as ações apropriadas, gera incompreensões, desconfianças e conflitos. Pode ser um indivíduo profundamente impregnado dos hábitos e valores da sua própria cultura e/ou um etnocêntrico em elevado grau.

O **analista** é capaz de analisar e compreender as especificidades culturais do país em que se situa, delineando então estratégias apropriadas para lidar com os autóctones, vencer resistências, alcançar os seus objetivos. É fundamentalmente um «animal cognitivo» que compreende racionalmente o contexto, denota flexibilidade comportamental e adota as estratégias apropriadas ao contexto. Mas pode faltar-lhe a componente emocional e motivacional apropriada. Pode atuar como um «animal» racional e flexível, mas «frio».

(1) A sexta é por nós proposta. As restantes foram ligeiramente adaptadas de Earley e Mosakowski (2004).

O **natural** (ou intuitivo) baseia as suas estratégias adaptativas na intuição, mais do que na aprendizagem sistemática do contexto cultural em que se insere. Procura captar rapidamente os sinais da envolvente cultural, mas pode fracassar em situações de grande ambiguidade: não é capaz de improvisar estratégias de aprendizagem adquiridas nem de lidar eficazmente com sentimentos de desorientação. Fundamentalmente, imita os comportamentos que observa, mas nem sempre com a motivação e a tranquilidade emocional desejáveis.

O **embaixador** pode não ser um vigoroso conhecedor da cultura de acolhimento, mas a sua confiança na adaptação cultural garante-lhe inteligência emocional/motivacional. Denota humildade para reconhecer a sua ignorância – isto é, para saber o que desconhece. Tem alguma facilidade de ajustamento, mas comete por vezes *gaffes* que podem deixá-lo algo embaraçado. No entanto, consegue lidar emocionalmente bem com essas situações. É um diplomata.

O **mímico** denota grande controlo sobre os seus comportamentos, capta facilmente os sinais da envolvente, ajusta-se naturalmente. Mas pode sentir dificuldade em compreender o significado dos estímulos culturais com que se depara. Imita o que observa e sente conforto emocional com essas ações – mas nem sempre compreende os padrões culturais subjacentes ao que observa. Por exemplo, sabe que não deve abrir o presente perante a pessoa que lho oferece, e sente enorme comodidade emocional em atuar desse modo. Mas não se esforça por compreender as razões de uma tal prática cultural.

O **ingénuo** denota grande vontade de se adaptar ao contexto cultural distinto do seu, mas não faz um esforço sistemático para compreender as especificidades locais, nem se empenha na mudança de hábitos e comportamentos. Atua como se, pela simples força da sua vontade, os autóctones o compreendessem e lhe «desculpassem» os erros de «etiqueta». É um «animal motivado», mas que aplica poucos recursos racionais e comportamentais em prol do ajustamento.

O **camaleão** denota elevada orientação para as três dimensões. Pode facilmente ser confundido com um autóctone. Este é um perfil raro, mas que pode porventura ser encontrado em filhos de diplomatas e/ou de pessoas que tiveram experiências de vida em culturas distintas e que formaram uma identidade muito própria: «cidadãos do mundo».

### ■ Algumas questões para reflexão

- Como o leitor se enquadra nestas configurações? Qual a que mais se aproxima do seu perfil?
- Que mudanças terá que operar em si próprio para se tornar um camaleão cultural?
- Em que medida este exercício o ajudou a compreender a importância das três dimensões da inteligência cultural?
- Pense em cada uma das sete configurações. Identifique pessoas suas conhecidas que se aproximam de cada uma delas (Figura seguinte). Procure detetar os comportamentos que essas pessoas adotam.

Configurações	Coloque aqui os nomes das pessoas suas conhecidas que mais se ajustam a cada configuração.	Escreva aqui as características que melhor definem essas pessoas.
Provinciano		
Analista		
Natural		
Embaixador		
Mímico		
Ingénuo		
Camaleão		

### ■ Sugestões aos docentes e formadores

Se é docente ou formador e pretende aplicar este questionário aos seus alunos ou formandos, proceda do seguinte modo:

- Convide as pessoas a calcularem as suas próprias cotações.
- Solicite as cotações individuais e calcule a média do grupo em cada dimensão.
- Anuncie às pessoas a média do grupo em cada uma das três dimensões e convide-as a refletirem e a discutirem como as respetivas cotações se aproximam ou desviam dessa média.
- Crie grupos de discussão compostos por pessoas com estilos diferentes. Encoraje a discussão sobre as consequências, para as pessoas, dos seus estilos. Fomente também a discussão sobre o modo como as competências de inteligência cultural podem ser melhoradas.

### ■ Sugestões para gestores

Se o leitor é gestor e pretende identificar pessoas que, na sua organização, têm competências para exercerem atividades no estrangeiro, aplique o questionário aos seus colaboradores. Após recolher as respostas, avalie a situação e verifique em que medida será necessário levar a cabo processos de formação e desenvolvimento destas competências.

Recorde que a inteligência cultural não é importante apenas para pessoas que exercem funções no estrangeiro. Atualmente, diversas empresas têm ao seu serviço pessoas de diferentes proveniências culturais. Acresce que é progressivamente mais necessário contactar com clientes e fornecedores estrangeiros. Por conseguinte, o desenvolvimento de competências de inteligência cultural é relevante para a generalidade dos membros organizacionais.

## Exercício 8\*

### Competências de codificação e descodificação do seu chefe

O questionário a que respondeu mede o grau em que o seu chefe revela duas competências comunicacionais importantes para a gestão e o desempenho de equipas: (1) codificação; (2) descodificação. A primeira representa o grau em que o seu chefe é capaz de codificar corretamente os pensamentos em linguagem acessível aos colaboradores. A segunda representa o grau em que ele é eficaz na descodificação/compreensão das mensagens dos colaboradores. Transponha as cotações para as duas tabelas seguintes:

Descodificação eficaz		Codificação eficaz	
Itens	Cotação	Itens	Cotação
1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>
3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>
5	<input type="checkbox"/>	8	<input type="checkbox"/>
7	<input type="checkbox"/>		
8	<input type="checkbox"/>		
Some as 5 pontuações	<input type="checkbox"/>	Some as 3 pontuações	<input type="checkbox"/>

Numa pesquisa realizada com 564 indivíduos<sup>1</sup> que se reportaram aos seus gestores de projeto, as médias foram 10.8 e 6.5, para a descodificação e a codificação, respetivamente. Como se posiciona o chefe a que o leitor se reportou? Em que medida essas cotações ajudam a compreender o modo como os respetivos colaboradores trabalham, tanto individualmente como em equipa?

(\*) Henderson (2008).

(1) Henderson (2008).

## Exercício 9\*

### O seu chefe é socialmente inteligente?

O questionário mede o nível de inteligência social do seu chefe. Para cada par de questões, faça as somas. Após responder, compare as suas respostas com as de outras pessoas.

	Coloque aqui as suas cotações	Coloque aqui as cotações obtidas por outras pessoas (sobre o mesmo líder ou outro)
Empatia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
«Afinação»	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consciência organizacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Influência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desenvolvimento dos outros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inspiração	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabalho de equipa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Some	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### ■ Sugestões para reflexão

Procure responder, sozinho ou em grupo, às seguintes questões:

- Quais as facetas em que o seu chefe é mais pontuado? Que benefícios daí advêm para o funcionamento da equipa?
- Quais as facetas em que o seu chefe é menos pontuado? Que consequências daí advêm para o funcionamento da equipa?
- Se o leitor se autodescrevesse respondendo a este questionário, qual seria o nível de inteligência social evidenciado?

(\*) Adaptado de Goleman e Boyatzis (2008).

- Fazendo uma análise introspetiva, quais as dimensões em que o leitor se destacaria? E quais as que necessitaria de melhorar? Em que medida o seu próprio perfil o pode ajudar, ou não, a comunicar melhor com os outros?

#### ■ Sugestões para formadores/professores

Como formador/docente, pode proceder do seguinte modo:

- Convide cada pessoa a responder ao questionário.
- Crie condições para que cada uma compare a cotação do respetivo chefe com a média obtida na turma/grupo.
- Identifique o formando/aluno cujo chefe apresenta as mais elevadas cotações. Solicite-lhe que descreva, para toda a turma/grupo, outras características desse chefe e o modo como encoraja a equipa.
- Suscite a discussão em torno das consequências da inteligência social para a eficácia comunicacional dos líderes.
- Convide os participantes a lerem o artigo de Goleman e Boyatzis!<sup>1</sup>
- Convide algum membro da turma/grupo a assumir o papel de «advogado do diabo» e a discutir eventuais efeitos perversos da elevada inteligência social.

(1) Goleman e Boyatzis (2008).



## Exercício 10

### Como as diferenças culturais podem afetar a comunicação nas organizações

#### ■ Sugestões para reflexão

Após ter realizado o exercício proposto, realize alguns dos seguintes exercícios de reflexão:

- Compare as suas respostas com as descrições expostas no Quadro 4.5, no Capítulo 4.
- Reflita sobre a cultura portuguesa (veja o *website* de Hofstede<sup>1</sup>). Em que medida os traços culturais portugueses ajudam a explicar o modo como o português «médio» tende a comunicar?
- Consulte a informação sobre Portugal disponibilizado no *website Executive Planet*<sup>2</sup>. Preste atenção, sobretudo, aos aspetos relacionados com a conversação, as regras de etiqueta no tratamento pessoal, e os procedimentos em processos negociais. Em que medida a informação aí apresentada se coaduna com a caracterização cultural de Portugal?

#### ■ Sugestões para docentes/formadores

O exercício pode ser usado em sala de aula/formação e ser complementado com o acesso ao *website* de Hofstede<sup>3</sup> e ao *Executive Planet*<sup>4</sup>. Comece por suscitar o debate em torno da caracterização das dimensões culturais pertinentes para a comunicação. Assegure-se de que as pessoas compreendem o significado dessas dimensões. Depois, para cada dimensão, crie vários grupos de trabalho, incumbindo cada grupo de responder a questões como as seguintes:

- As pessoas de cada cultura socorrem-se mais da comunicação formal ou da informal no seio das organizações?

- Quais as culturas nas quais os subordinados estão mais dispostos a discordar dos seus superiores?
- Em que culturas a partilha de informação entre colegas de trabalho é mais provável?
- Quais os contextos culturais em que as pessoas tendem a evitar a confrontação e o conflito aberto?
- Em que contextos as pessoas tendem a ser mais francas e diretas (ou seja, assertivas) no modo como comunicam?
- Quais as culturas em que as pessoas esperam mais fortemente por orientações claras e específicas dos seus superiores?
- Em que tipo de culturas as pessoas tendem a ser pontuais, mesmo que a observância da pontualidade possa requerer a interrupção de conversas interessantes com outras pessoas?
- Em que culturas o significado das mensagens verbais é mais afetado pelo contexto?
- Em que culturas é necessário prestar muito atenção aos sinais não-verbais para se compreender verdadeiramente o que está a ser-nos afirmado?

Procure, sobretudo, que cada grupo responda a duas questões essenciais. *Primeira*: quais as possíveis implicações das especificidades culturais para os modos de comunicar das pessoas de cada cultura? *Segunda*: quais as consequências dessas diferenças para a comunicação entre pessoas de diferentes culturas? Uma boa maneira de organizar o trabalho consiste em solicitar a cada grupo que preencha os espaços sombreados do quadro seguinte.





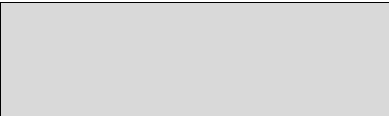
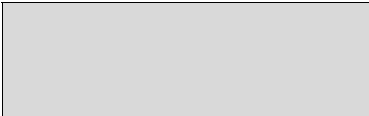
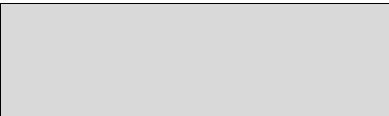
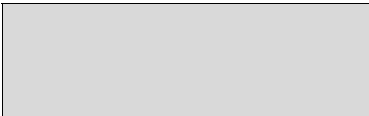
Culturas individualistas	Culturas coletivistas
Culturas de menor distância de poder	Culturas de maior distância de poder

(1) <http://geert-hofstede.com/countries.html>

(2) <http://www.executiveplanet.com/index.php?title=Portugal>

(3) <http://geert-hofstede.com/countries.html>

(4) <http://www.executiveplanet.com/index.php?title=Portugal>

Culturas menos evitadoras da incerteza	Culturas mais evitadoras da incerteza
	
Culturas masculinas	Culturas femininas
	
Culturas monocrónicas	Culturas policrónicas
	
Culturas de fraco contexto	Culturas de forte contexto
	

Após o trabalho realizado por cada grupo, suscite o debate em plenário, juntando todos os grupos. Antes disso, nomeie um porta-voz para cada grupo. Crie condições para que a turma, na globalidade, preencha um novo quadro contendo os espaços sombreados antes apresentado. O objetivo é ajudar toda a turma a encontrar uma «solução» conjunta. Compare essa solução com a síntese do Quadro 4.5, no Capítulo 4 («Exemplos de diferenças comunicacionais resultantes de diferenças culturais»).

## Exercício 11\*

### A sua organização vive o paradigma da organização «normal» ou da organização positiva?

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 da 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 que o leitor pontue a sua organização, comece por transpor todas as cotações para as tabelas seguintes. Faça as somas aí sugeridas e divida-as por dez.

(\*) Adaptado de Heynoski e Quinn (2012).

Paradigma da organização «normal»		Paradigma da organização «positiva	
Afirmações n°s	Pontuação	Afirmações n°s	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"/>

### ■ Sugestões para reflexão

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?
- Em que medida a atuação dos líderes contribui para essa situação?
- Quais as consequências deste paradigma para a organização e o desempenho dos colaboradores?
- O que pode ser mudado?

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?

### ■ Sugestões para formadores/professores

Como formador/docente, pode usar o exercício de vários modos:

- Convide os membros da turma/grupo a descreverem a respetiva organização através das instruções antes expostas.
- Calcule a média da turma/grupo em cada um dos paradigmas. Faculte essas médias ao grupo e convide as pessoas a compararem a sua organização com a pontuação média do grupo/turma.
- Suscite o debate em torno de questões como as seguintes: (a) Porque as pessoas da minha organização atuam e pensam deste modo? (b) Em que medida a atuação dos líderes da minha organização contribui para essa situação? (c) Quais as consequências deste paradigma para o funcionamento da minha organização e o desempenho dos colaboradores? (d) O que pode ser mudado?
- Identifique, no seio do grupo, a pessoa que descreveu a respetiva organização como mais «normal» (elevada cotação no paradigma «normal»; baixa cotação no paradigma «positivo»). Identifique, também, a pessoa que descreveu a respetiva organização como mais «positiva» (elevada cotação no paradigma «positivo»; baixa cotação no paradigma «normal»). Promova o debate: (a) O que distingue as duas organizações? (b) Porque são tão diferentes? (c) Quais as consequências para o desempenho? (d) Em qual delas as pessoas sentem mais vontade de abandoná-la? (e) Qual a organização que tem mais capacidade de atrair talentos?

## Exercício 12

### Segurança psicológica

O questionário mede o nível de segurança psicológica da sua equipa.<sup>1</sup> «Quando os membros da equipa experimentam segurança psicológica, diversos efeitos ocorrem: (a) falam abertamente; (b) pedem ajuda e colocam questões, sem receio de parecerem ignorantes; (c) colaboram e ajudam os restantes membros da equipa, sem receio de serem alvo de condutas oportunistas da parte de quem recebe ajuda; (d) discutem abertamente problemas e preocupações; (e) procuram *feedback* sobre as suas ações e desempenho; (f) arriscam e experimentam novas soluções para problemas e oportunidades; (g) assumem os seus erros e desaires, e partilham-nos com a equipa, de modo que esta aprenda com os mesmos»<sup>2</sup>

Para calcular o nível de segurança psicológica da sua equipa, comece por inverter as cotações das afirmações nºs 1 e 4. Use, para tal, a tabela de equivalências seguinte:

Pontuação anterior	1	2	3	4	5	6	7
Substitua por esta nova pontuação	7	6	5	4	3	2	1

A partir de agora, use as novas pontuações – e não as antigas. Mas faça a inversão, apenas, para essas duas afirmações. Nas restantes, mantenha as cotações originais. Some as nove cotações e divida a soma por nove. Compare essa média com a de um estudo de Edmondson<sup>3</sup>: 5.25.

#### ■ Sugestões para análise e discussão

O questionário pode ser usado para fazer um diagnóstico da sua equipa ou das equipas da sua organização. Assegure o anonimato das respostas. Caso contrário, as pessoas que operam em equipas de baixa segurança psicológica sentir-se-ão inibidas (ou seja: psicologicamente inseguras) para se expressarem livremente. Após obter as respostas, procure compreender as causas e as consequências da cotação média obtida para a equipa. Discuta, também, o grau em que as pessoas dentro da mesma equipa perfilham opiniões mais ou menos semelhantes. A que se devem eventuais diferenças?

#### ■ Sugestões para formadores/professores

Se o leitor é docente/formador, pode também usar o exercício em sala de aula ou de formação:

- Solicite a cada pessoa que avalie a segurança psicológica da respetiva equipa.
- Obtenha todas as cotações e calcule a média do grupo/turma.
- Suscite a discussão: Porque há diferenças? Quais as causas? Quais as consequências?
- Se os alunos/formandos não tiverem experiência profissional, convide-os a obterem respostas junto de amigos ou familiares. Depois siga as instruções antes apresentadas.

<sup>(1)</sup> Nembhard e Edmondson (2012).

<sup>(2)</sup> Extraído de Cunha e Rego (2013).

<sup>(3)</sup> Edmondson (1999). Seja cauto na comparação, pois os itens aí usados não são exatamente os mesmos que aqui propomos.

## Exercício 13

### Assertividade, agressividade e passividade

O questionário a que respondeu procura medir as suas tendências assertivas, agressivas e passivas. Para avaliar o seu perfil, proceda do seguinte modo:

1. Assinale as respostas na tabela seguinte, colocando um círculo em torno da letra correspondente à sua resposta.

Situações n.ºs	Assertividade	Agressividade	Passividade
1	<i>c</i>	<i>a</i>	<i>b</i>
2	<i>c</i>	<i>a</i>	<i>b</i>
3	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>a</i>
4	<i>a</i>	<i>c</i>	<i>b</i>
5	<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>
6	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>a</i>
7	<i>c</i>	<i>b</i>	<i>a</i>
8	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>a</i>
9	<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>
10	<i>c</i>	<i>b</i>	<i>a</i>
11	<i>a</i>	<i>c</i>	<i>b</i>

Quantas respostas assinalou em cada coluna?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------

2. Some o número de respostas em cada coluna.

3. Na figura seguinte, assinale a sua pontuação com um círculo. Ligue os três círculos, sequencialmente, através de uma linha: eis o seu perfil.

Assertividade	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Agressividade	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Passividade	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

4. Compreenda o significado de cada estilo lendo a secção «Assertividade, passividade e agressividade» do Capítulo 5.

5. Compare o seu perfil com o de outras pessoas.

#### ■ Sugestões aos docentes e aos formadores

Se o leitor é professor ou formador e pretende usar o questionário como instrumento formativo, pode proceder do seguinte modo:

- Convide cada membro do grupo a preencher o questionário e a calcular a respetiva autoavaliação.
- Solicite a cada aluno ou formando, anonimamente, a respetiva pontuação em cada estilo.
- Some, então, as pontuações de todos os membros, calcule a média da turma para cada estilo, e escreva as três médias em local visível para todos.
- Convide cada membro a comparar-se com as médias do grupo. Ou suscite a discussão em grupo.

Pode ainda atuar do seguinte modo:

- Antes de convidar as pessoas a responderem ao questionário, solicite a algumas que façam uma pequena apresentação perante o grupo/turma. Convide a turma a fazer perguntas a esses oradores sobre o tema apresentado.
- Realize depois o exercício com este questionário.
- Após todos calcularem as respetivas cotações nos três estilos, focalize-se nas pessoas que fizeram a apresentação anterior. Procure compreender, em colaboração com a turma/grupo, se há alguma relação entre os estilos comunicacionais e os modos como as apresentações foram feitas. Por exemplo: (a) a pessoa com estilo mais agressivo foi mais agressiva nas respostas às perguntas da turma? (b) a pessoa com estilo mais assertivo fez melhor exposição, apresentou melhor os argumentos e respondeu de modo mais assertivo às questões? (c) a pessoa com estilo mais passivo fez uma apresentação mais «apagada» e «submissa»?

## Exercício 14

### Estilos assertivo, agressivo e passivo

O questionário a que respondeu procura medir os seus níveis de assertividade, passividade e agressividade. Para se pontuar, coloque as pontuações nas tabelas seguintes, e proceda às respetivas somas.

Passividade		Agressividade		Assertividade	
Afirmção nº	Pontuação	Afirmção nº	Pontuação	Afirmção nº	Pontuação
2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
5	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>
8	<input type="checkbox"/>	9	<input type="checkbox"/>	7	<input type="checkbox"/>
11	<input type="checkbox"/>	12	<input type="checkbox"/>	10	<input type="checkbox"/>
14	<input type="checkbox"/>	15	<input type="checkbox"/>	13	<input type="checkbox"/>
17	<input type="checkbox"/>	18	<input type="checkbox"/>	16	<input type="checkbox"/>
Some	<input type="checkbox"/>	Some	<input type="checkbox"/>	Some	<input type="checkbox"/>

Na figura seguinte, assinale as suas pontuações com círculos. Ligue os três círculos, sequencialmente, através de uma linha: eis o seu perfil. Compare o seu perfil com o de outras pessoas.

Compare estes resultados com os obtidos no exercício 13. Obteve um perfil similar ou diferente? Se obteve um perfil diferente, a que se deverá? Serão os questionários pouco apropriados para medir os perfis comunicacionais das pessoas?

Assertividade	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Agressividade	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Passividade	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30

#### ■ Sugestões para docentes e formadores

Se o leitor é professor ou formador e pretende usar o questionário como instrumento formativo, pode proceder do seguinte modo:

- Convide cada membro do grupo a preencher o questionário e a proceder à respetiva autoavaliação.
- Solicite a cada aluno ou formando, anonimamente, a respetiva pontuação em cada estilo.
- Some, então, as pontuações de todos os membros, calcule a média da turma para cada estilo, e escreva as três médias em local visível para todos.
- Convide cada membro a comparar-se com as médias do grupo. Ou suscite a discussão em grupo.
- Fomente a discussão convidando os alunos ou formandos a refletirem sobre as cotações obtidas neste questionário e no anterior. Incite-os a procurar explicações para as eventuais semelhanças e/ou as diferenças entre os perfis obtidos nos dois questionários.

Pode ainda atuar do modo que foi sugerido para o exercício anterior:

- Antes de convidar as pessoas a responderem ao questionário, solicite a algumas que façam uma pequena apresentação perante o grupo ou turma. Convide a turma a fazer perguntas a esses oradores sobre o tema apresentado.
- Realize depois o exercício com este questionário.
- Após todos calcularem as respetivas cotações nos três estilos, focalize-se nas pessoas que fizeram a apresentação anterior. Procure compreender, em colaboração com a turma/grupo, se há alguma relação entre os estilos comunicacionais e os modos como as apresentações foram feitas. Por exemplo: (a) a pessoa com estilo mais agressivo foi mais agressiva nas respostas às perguntas da turma? (b) a pessoa com estilo mais assertivo fez melhor apresentação, apresentou melhor os seus argumentos e respondeu de modo mais assertivo às questões? (c) a pessoa com estilo mais passivo fez uma apresentação mais «apagada» e «submissa»?

## Exercício 15

### Os estilos de comunicação do modelo VIP

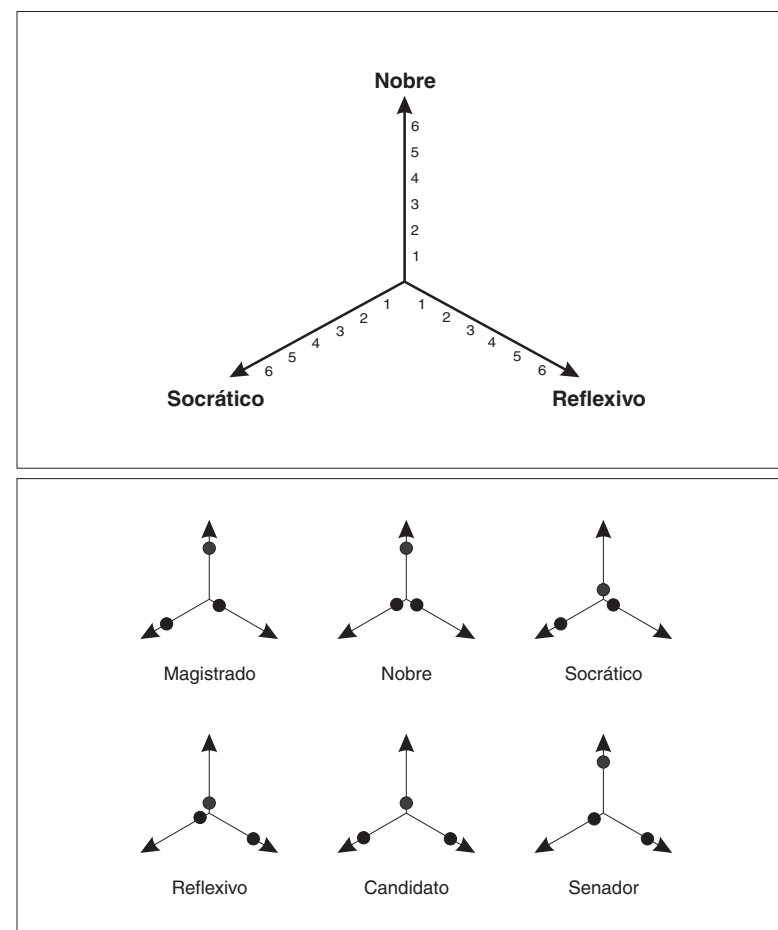
O questionário a que respondeu mede as suas tendências nos estilos comunicacionais do modelo VIP (consulte a secção específica no Capítulo 5). Proceda do seguinte modo:

1. Coloque as suas respostas nas três tabelas seguintes.
2. Some as pontuações e divida o resultado por 6. Assim obtém a sua pontuação nos três estilos básicos.

Nobre		Socrático		Reflexivo	
Afirmação nº	Pontuação	Afirmação nº	Pontuação	Afirmação nº	Pontuação
1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>
7	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>
10	<input type="checkbox"/>	8	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>
12	<input type="checkbox"/>	11	<input type="checkbox"/>	9	<input type="checkbox"/>
14	<input type="checkbox"/>	15	<input type="checkbox"/>	13	<input type="checkbox"/>
16	<input type="checkbox"/>	18	<input type="checkbox"/>	17	<input type="checkbox"/>
19	<input type="checkbox"/>	20	<input type="checkbox"/>	21	<input type="checkbox"/>
Some	<input type="checkbox"/>	Some	<input type="checkbox"/>	Some	<input type="checkbox"/>
Divida por 6	<input type="checkbox"/>	Divida por 6	<input type="checkbox"/>	Divida por 6	<input type="checkbox"/>

3. Na figura seguinte, em cada braço da estrela de três pontos, assinale com um círculo a sua pontuação.
4. Ligue os três círculos através de uma linha. Obtém assim um triângulo que representa o seu estilo.

Os estilos do modelo VIP



5. Com qual das seis configurações mais se aproxima o seu perfil?

6. Para compreender melhor qual é o seu perfil, tenha em atenção o seguinte:

- Se a sua pontuação no estilo Nobre for superior às outras duas, o leitor é um **Nobre**.
- Se a sua pontuação no estilo Sócrático for superior às outras duas, o leitor é um **Socrático**.
- Se a sua pontuação no estilo Reflexivo for superior às outras duas, o leitor é um **Reflexivo**.
- Se as suas pontuações nos estilos Nobre e Sócrático forem elevadas e superiores à pontuação no estilo Reflexivo, o leitor é um **Magistrado**.
- Se as suas pontuações nos estilos Sócrático e Reflexivo forem elevadas e superiores à pontuação obtida no estilo Nobre, o leitor é um **Candidato**.
- Se as suas pontuações nos estilos Nobre e Reflexivo forem elevadas e superiores à pontuação no estilo Sócrático, o leitor é um **Senador**.
- Se as suas pontuações nos três estilos básicos forem muito próximas entre si, pode suceder que não tenha consciência clara do seu estilo comunicacional. Talvez seja preferível, nesse caso, voltar a responder às questões. No entanto, isso também pode significar que usa de alguma flexibilidade no modo como comunica com as outras pessoas.

#### ■ Procure responder às seguintes questões

- O estilo que resulta das suas pontuações coincide com a perceção que tinha de si próprio?
- Como se comporta quando comunica com pessoas que têm estilos diferentes do seu?
- Pensa que a sua eficácia comunicacional poderá aumentar se alterar o seu estilo habitual?
- Como se compara o seu estilo com o das pessoas com as quais mais frequentemente se relaciona?
- Quais as pessoas com as quais tem mais conflitos?
- Quais as pessoas com as quais se relaciona melhor? Essas pessoas têm estilos iguais ou diferentes do seu?

#### ■ Sugestões para docentes e formadores

Se o leitor é professor ou formador e pretende usar o questionário como instrumento formativo, pode proceder do seguinte modo:

- Convide cada membro do grupo a preencher o questionário e a calcular o respetivo estilo.
- Após todas as pessoas terem identificado os seus estilos, constitua alguns grupos com indivíduos detentores de estilos similares. Por exemplo, junte três pessoas com estilo sócrático, outras três com estilo reflexivo, outras três com estilo nobre, e assim por diante.
- Constitua também grupos compostos por indivíduos com estilos muito diferentes. Por exemplo, constitua um grupo com um sócrático, um nobre e um reflexivo; outro grupo com um magistrado, um senador e um candidato; outro com um candidato, um nobre e um senador; e assim por diante.
- Encoraje os membros do grupo a refletirem, em conjunto, sobre os perfis de cada pessoa.
- Analise o que sucede nas discussões. Procure levar o grupo a compreender se os contributos de cada membro para a discussão se relacionam com os respetivos perfis.
- Pode ainda fomentar a discussão colocando uma questão aos grupos sobre uma matéria específica. Pode ser um tema relacionado, ou não, com o programa formativo que está a lecionar. [Se não tiver qualquer ideia, sugerimos-lhe temas como o ataque às torres gémeas em Nova Iorque, os comportamentos dos condutores automóveis em Portugal, o insucesso escolar!] Analise, de novo, o que sucede nas discussões. Procure levar o grupo a compreender se os contributos de cada pessoa para a discussão se relacionam com os respetivos perfis.



## Exercício 16

### Estilos comunicacionais do modelo PAPI

O questionário a que respondeu procura medir as suas propensões nos quatro estilos do modelo PAPI: processos, ação, pessoas e ideias. Para calcular a suas pontuações nos quatro estilos, proceda do seguinte modo:

1. Assinale as suas respostas nas tabelas seguintes. Por exemplo, se escolheu a afirmação 2 no primeiro par, coloque um círculo à volta do número 2. Se escolheu a afirmação 3 no segundo par, coloque um círculo em torno do número 3. E assim sucessivamente.

	1	–	4	–	5	–	7	–	9
Estilo «Ação»	12	–	14	–	16	–	18	–	20
	22	–	24	–	26	–	28	–	30
	32	–	34	–	36	–	38	–	40

Quantas respostas assinalou?

	2	–	3	–	6	–	8	–	10
Estilo «Processo»	11	–	41	–	43	–	45	–	47
	49	–	51	–	53	–	55	–	57
	60	–	62	–	64	–	66	–	68

Quantas respostas assinalou?

	13	–	15	–	17	–	19	–	21
Estilo «Pessoas»	23	–	25	–	42	–	44	–	46
	48	–	50	–	52	–	54	–	69
	72	–	73	–	75	–	78	–	80

Quantas respostas assinalou?

	27	–	29	–	31	–	33	–	35
Estilo «Ideias»	37	–	39	–	56	–	58	–	59
	61	–	63	–	65	–	67	–	70
	71	–	74	–	76	–	77	–	79

Quantas respostas assinalou?

2. Para cada estilo, calcule a quantidade de respostas assinalada (ou seja, a quantidade de círculos em cada uma das quatro áreas).

3. Obtém, assim, quatro pontuações, que correspondem às suas preferências por cada estilo. Assinale-as, com um círculo, na figura seguinte. Ligue os 4 círculos, de modo sequencial – esse é o seu perfil!

4. Compreenda o significado de cada estilo na secção respetiva no Capítulo 5.

5. Compare o seu estilo com os de outras pessoas. Tente compreender com quem se relaciona e comunica melhor – com as pessoas com estilos similares ou diferentes do seu?

	Pontuação fraca						Pontuação intermédia						Pontuação forte								
Ação	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Processo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Pessoas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Ideias	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20

#### ■ Tome em atenção o seguinte

- Uma fraca pontuação (entre 0 e 7) num estilo significa que o leitor poderá ter dificuldade em comunicar com alguém que tem uma forte pontuação nesse mesmo estilo.
- Uma pontuação intermédia (entre 8 e 15) significará um certo grau de flexibilidade e adaptabilidade. As pessoas com pontuações equilibradas (do tipo 10, 10, 10, 10) tendem a ajustar-se bem às diferentes pessoas, estilos e situações. O problema reside em que podem ser consideradas imprevisíveis.
- Uma pontuação elevada (acima de 16) pode refletir uma necessidade de impor, aos outros, as próprias crenças, valores e assunções. Pessoas com tal perfil tendem a olhar para as coisas de uma única maneira, a ser rígidas, e a ter dificuldades em praticar a empatia.

### ■ Sugestões para docentes e formadores

Se o leitor é docente ou formador, pode usar o questionário, para um exercício prático, atuando do seguinte modo:

- Solicite a cada membro do grupo/turma que preencha o questionário e se autoavalie.
- Solicite (anonimamente, de preferência) a cada membro a respetiva pontuação em cada estilo. Para cada estilo, calcule a média da turma/grupo.
- Afixe as médias do grupo/turma (nos quatro estilos) em lugar visível. Cada membro pode, então, comparar o seu perfil com o perfil do grupo/turma.
- Constitua vários grupos de discussão. Alguns grupos podem ser compostos por pessoas com estilos similares. Outros grupos podem abarcar indivíduos com estilos muito distintos.
- Procure encorajar a discussão, entre as pessoas de cada grupo, sobre um dado tema à sua escolha. [Se não lhe surgirem ideias, abra um jornal e convite os grupos a discutirem uma dada notícia!]
- Observe os comportamentos dos grupos e dos seus membros nessa discussão. Encontra diferenças entre os modos de discussão de cada grupo? Em que medida essas eventuais diferenças se devem aos estilos dos seus membros?
- Procure conduzir os alunos/formandos a refletir sobre essa mesma matéria.

## Exercício 17

### Estilos comunicacionais do modelo SARA

O questionário procura medir qual o grau em que a pessoa por si descrita se orienta para os quatro estilos comunicacionais do modelo SARA. Proceda do seguinte modo:

1. Comece por inverter as cotações das afirmações nºs 2, 3, 4, 7, 11, 12, 13, 14. Para o efeito, sirva-se da escala de correspondências seguinte. No questionário a que respondeu, substitua as antigas cotações pelas novas. Mas faça-o apenas para estas afirmações. Nas restantes, mantenha as antigas cotações!

Pontuação original	1	2	3	4	5	6	7
Pontuação nova	7	6	5	4	3	2	1

2. Agora, transponha todas as cotações para as duas tabelas seguintes. Faça as somas e as divisões aí sugeridas.

Orientação social/expressiva nas emoções		Orientação direta/indireta	
Afirmção nº	Pontuação	Afirmção nº	Pontuação
1	<input type="checkbox"/>	3*	<input type="checkbox"/>
2*	<input type="checkbox"/>	4*	<input type="checkbox"/>
5	<input type="checkbox"/>	7*	<input type="checkbox"/>
6	<input type="checkbox"/>	11*	<input type="checkbox"/>
8	<input type="checkbox"/>	12*	<input type="checkbox"/>
9	<input type="checkbox"/>	14*	<input type="checkbox"/>
10	<input type="checkbox"/>		
13*	<input type="checkbox"/>		
Some	<input type="checkbox"/>	Some	<input type="checkbox"/>
Divida por 8	<input type="checkbox"/>	Divida por 6	<input type="checkbox"/>

(\*) Note que nestas afirmações (e apenas nestas!) deve usar a nova pontuação, e não as antigas.

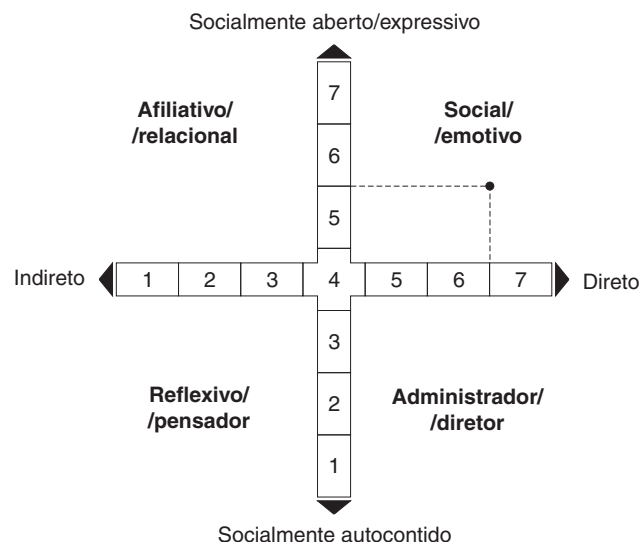
3. A tabela da esquerda mede o grau em que a pessoa descrita pelo leitor é mais contida *versus* mais expressiva nas emoções. A tabela da direita mede o grau em que essa pessoa é mais ou menos direta no modo como comunica com as outras.

4. Assinale as duas cotações na figura seguinte, escrevendo um ponto no cruzamento de ambas. Para facilitar o trabalho do leitor, foi colocada na figura a posição de uma hipotética pessoa com uma pontuação de 5.5 na orientação expressiva e de 6.5 na orientação direta/indireta.

5. Qual o estilo da pessoa que o leitor descreveu?

6. Compreenda o significado dos quatro estilos lendo a secção do Capítulo 5 dedicada ao modelo PAPI.

Coloque aqui as cotações da pessoa cujos comportamentos descreveu



#### ■ Sugestões adicionais ao leitor

- O leitor pode usar o questionário para se autoavaliar. Basta que, em vez de pensar nessa outra pessoa, pense em si.
- Melhor ainda será solicitar a outra pessoa que o descreva a si próprio.

- Se obtiver os perfis de várias pessoas, para além do seu, identifique com quem comunica melhor e pior. Ou seja: o leitor comunica e relaciona-se melhor com as pessoas detentoras de estilo similar ao seu? Ou ambas as coisas estão pouco relacionadas?

#### ■ Sugestões para docentes e formadores

Se o leitor é docente ou formador, pode usar o questionário num exercício prático. Proceda do seguinte modo:

- Solicite a cada membro do grupo ou da turma que preencha o questionário e se autoavaleie.
- Depois de todas as pessoas terem calculado os respetivos estilos, constitua vários grupos de discussão. Alguns grupos podem ser compostos por pessoas com estilos similares. Outros grupos podem abarcar indivíduos com estilos muito distintos.
- Procure induzir a discussão, entre as pessoas de cada grupo, sobre um dado tema à sua escolha. Se não lhe surgir qualquer ideia, solicite aos seus formandos/alunos que sugiram um tema [depois, verifique o estilo de quem mais participou nessas sugestões!].
- Observe os comportamentos dos grupos e dos seus membros nessa discussão. Encontra diferenças entre os modos de discussão de cada grupo? Em que medida essas eventuais diferenças se devem aos estilos dos seus membros?
- Procure encorajar os alunos/formandos a refletirem sobre essa mesma matéria.
- Na parte final do exercício, calcule a quantidade de pessoas situadas em cada estilo. É provável (mas não necessário!) que o estilo afiliativo/relacional seja o mais frequente. Se for o caso, procure relacionar essa tendência com o que foi afirmado no Capítulo 5 sobre a cultura portuguesa.
- Pode ainda dividir a turma em função do sexo. Qual a percentagem de homens e de mulheres em cada estilo?
- Encontra uma maior percentagem de mulheres do que homens no estilo afiliativo/relacional? Se for o caso, então reflita sobre o que foi escrito no Capítulo 5 acerca do carácter feminino da cultura portuguesa.

## Exercício 18

### Quais são as suas tendências comunicacionais?

O questionário a que respondeu mede as suas tendências comunicacionais nas nove dimensões seguidamente a prever todas (veja a sua explanação na secção «Um modelo com nove dimensões, no Capítulo 5). Para se pontuar, proceda do seguinte modo:

1. Altere as pontuações das afirmações nºs 4, 17 e 26. Para o efeito, inverta as pontuações de acordo com a escala de equivalências seguinte. Mas note: altere apenas as cotações nestas afirmações; nas restantes, mantenha as pontuações originais.

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

2. Transponha todas as cotações para as nove tabelas seguintes. Faça as somas aí sugeridas.

Dominator		Dramático		Controverso	
Afirmção nº	Pontuação	Afirmção nº	Pontuação	Afirmção nº	Pontuação
5	<input type="checkbox"/>	22	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>
7	<input type="checkbox"/>	28	<input type="checkbox"/>	10	<input type="checkbox"/>
9	<input type="checkbox"/>	30	<input type="checkbox"/>	13	<input type="checkbox"/>
20	<input type="checkbox"/>	32	<input type="checkbox"/>	37	<input type="checkbox"/>
44	<input type="checkbox"/>	39	<input type="checkbox"/>	41	<input type="checkbox"/>
Some	<input type="checkbox"/>	Some	<input type="checkbox"/>	Some	<input type="checkbox"/>

Animado		Impressionador		Descontraído	
Afirmção nº	Pontuação	Afirmção nº	Pontuação	Afirmção nº	Pontuação
6	<input type="checkbox"/>	11	<input type="checkbox"/>	4*	<input type="checkbox"/>
21	<input type="checkbox"/>	14	<input type="checkbox"/>	12	<input type="checkbox"/>
24	<input type="checkbox"/>	18	<input type="checkbox"/>	16	<input type="checkbox"/>
34	<input type="checkbox"/>	31	<input type="checkbox"/>	17*	<input type="checkbox"/>
42	<input type="checkbox"/>	40	<input type="checkbox"/>	36	<input type="checkbox"/>
Some	<input type="checkbox"/>	Some	<input type="checkbox"/>	Some	<input type="checkbox"/>

(\*) Não esqueça: nestes itens, inverta as cotações.

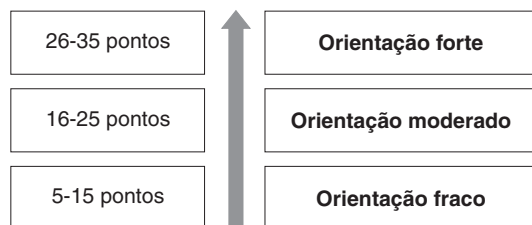
Atencioso		Aberto		Amigável	
Afirmção nº	Pontuação	Afirmção nº	Pontuação	Afirmção nº	Pontuação
15	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>
23	<input type="checkbox"/>	25	<input type="checkbox"/>	8	<input type="checkbox"/>
27	<input type="checkbox"/>	26*	<input type="checkbox"/>	19	<input type="checkbox"/>
29	<input type="checkbox"/>	33	<input type="checkbox"/>	35	<input type="checkbox"/>
45	<input type="checkbox"/>	38	<input type="checkbox"/>	43	<input type="checkbox"/>
Some	<input type="checkbox"/>	Some	<input type="checkbox"/>	Some	<input type="checkbox"/>

(\*) Não esqueça: nestes itens, inverta as cotações.

3. Coloque as cotações relativas às nove dimensões no quadro seguinte. Se desejar comparar-se com outras pessoas, entregue-lhes o questionário. Depois, calcule as pontuações de cada uma, seguindo as instruções anteriores. Calcule, então, a pontuação média dessas pessoas em cada dimensão.

Dimensão	As suas pontuações	As pontuações de outras pessoas com as quais se quer comparar
Dominador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dramático	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Controverso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Animado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Impressionador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Descontraído	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atencioso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aberto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Amigável	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Para compreender o patamar em que se situa, tome como referência os três níveis seguintes:



5. Como é que o leitor relaciona o seu perfil com os aspetos da sua vida pessoal e profissional? Por exemplo: (a) Quais as orientações das pessoas com quem se relaciona melhor e pior? (b) Quais são as orientações dos seus amigos? (c) Qual a orientação do seu chefe? (d) Se o seu chefe denota uma orientação diferente da sua, o que lhe parece que deve mudar na relação com ele? (e) Qual a orientação que menos aprecia nas outras pessoas? (f) Em que medida isso tem afetado a sua relação com algumas pessoas?

#### ■ Sugestões adicionais ao leitor

Se desejar, reformule as afirmações de modo a descrever os estilos de outras pessoas, e não o seu. Por exemplo, reformule o item nº 1 deste modo: «Revela facilmente assuntos pessoais acerca de si próprio» Descreva então outras pessoas à sua escolha. Pode ser o seu superior, os seus colaboradores, amigos, colegas ou até pessoas da sua família. Depois de descrever essas pessoas, compare as respetivas pontuações com aquelas que o leitor obteve para si próprio.

#### ■ Sugestões para docentes e formadores

Se o leitor é docente ou formador, pode usar o questionário num exercício prático. Proceda do seguinte modo:

- Solicite a cada membro do grupo ou da turma que preencha o questionário e se autoavalie.
- Recolha as pontuações de todas as pessoas.
- Calcule então as médias da turma em cada uma das nove dimensões.
- Afixe essas médias em lugar visível, de modo que cada pessoa possa comparar as suas cotações com a tendência geral do grupo/turma.
- Crie grupos de discussão, e convide as pessoas a refletirem sobre as respetivas tendências.
- Verifique em que medida os comportamentos de discussão se relacionam com os estilos das pessoas. Encoraje os membros do grupo a refletirem sobre isso.

## Exercício 20

### Quais são as suas competências de escuta?

O questionário a que respondeu procura avaliar as suas competências como ouvinte. Não deve considerá-lo como uma ferramenta infalível de autoavaliação – mas como um elemento indicador do modo como tende a comportar-se neste domínio tão importante para a comunicação. Para se pontuar, proceda do seguinte modo:

1. Nas afirmações nºs 2, 3, 11, 13, 16, 17, 19, 24, 25 e 26 (e apenas nessas), altere a pontuação. Se respondeu 1, altere para 5, e vice-versa; se respondeu 2, altere para 3, e vice-versa; se respondeu 3, mantenha a pontuação. Sirva-se da tabela seguinte para fazer essas alterações.

Pontuação original	1	2	3	4	5
Pontuação nova	5	4	3	2	1

2. A partir de agora, para essas afirmações, utilize esta nova pontuação (e não a original). Mas faça isto apenas para estas afirmações – nas restantes, mantenha as pontuações.

3. Some as pontuações das 26 afirmações.

4. Essa é a sua pontuação na competência em escutar. Avalie-se de acordo com a tabela seguinte:

Pontuação	As suas competências na capacidade de escutar são:
Entre 26 e 52	Muito boas
Entre 53 e 78	Boas
Entre 79 e 104	Moderadas
Entre 105 e 130	Pobres

5. Convide várias pessoas suas conhecidas a responderem a este questionário. Compare essas pontuações com a sua.

### ■ Sugestões para docentes e formadores

Se o leitor é docente ou formador, pode usar o questionário num exercício prático. Proceda do seguinte modo:

- Solicite a cada membro do grupo/turma que preencha o questionário e se autoavaleie.
- Após recolher as pontuações de todas as pessoas, calcule a média do grupo/turma.
- Afixe essa média em lugar visível, para que todas as pessoas se possam posicionar perante ela.
- Convide as pessoas a discutirem em grupo as suas cotações e a importância das competências de escuta na vida social, familiar e profissional.
- Verifique se os comportamentos das pessoas na discussão estão relacionados com as respetivas pontuações.

## Exercício 21

### As minhas competências de escuta ativa e empática

O questionário a que respondeu procura medir o grau em que o leitor é um ouvinte ativo e empático. É uma adaptação de um questionário usado para medir as competências de escuta de vendedores, pelo que sugerimos ao leitor que procure compreender o seu significado nesse contexto. O questionário mede três dimensões, cujo significado pode ser compreendido no artigo de Drollinger e seus colaboradores,<sup>1</sup> assim como no corpo do Capítulo 6 do livro. Proceda do seguinte modo:

1. Transponha as suas respostas para as três tabelas seguintes. Depois, faça as somas e as divisões aí sugeridas.

Perceber/discernir		Processar/avaliar		Responder	
Afirmção nº	Pontuação	Afirmção nº	Pontuação	Afirmção nº	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"/>				
Some	<input type="checkbox"/>	Some	<input type="checkbox"/>	Some	<input type="checkbox"/>
Divida por 8	<input type="checkbox"/>	Divida por 6	<input type="checkbox"/>	Divida por 5	<input type="checkbox"/>

2. Some, agora, as pontuações das três dimensões e divida por três. Assim obtém a sua pontuação global em escuta ativa/empática.

<sup>(1)</sup> Drollinger *et al.* (2006).

3. Coloque as suas cotações no quadro seguinte e compare-as com as obtidas por Drollinger e seus colaboradores num estudo com 200 vendedores. Como se posiciona o leitor?

4. Compare a sua cotação global aqui obtida com os resultados do exercício 20. A sua posição relativa mantém-se ou não? Porquê?

	As suas pontuações	Estudo de Drollinger e seus colaboradores <sup>2</sup>	
		Menos bons ouvintes	Excelentes ouvintes
Perceber/discernir	<input type="checkbox"/>	5.3	5.8
Processar/avaliar	<input type="checkbox"/>	5.5	6.0
Responder	<input type="checkbox"/>	5.7	6.2
Competências de escuta ativa/empática*	<input type="checkbox"/>	5.5	6.0

(\*) Média das três pontuações anteriores.

#### ■ Sugestões adicionais ao leitor

O questionário pode ser usado pelo leitor para medir as competências de escuta ativa/empática de outras pessoas. Basta que reformule as afirmações. Por exemplo, a afirmação nº 1 passaria a ter a seguinte redação: «Presta atenção ao que os seus interlocutores não dizem». A afirmação nº 3 seria reformulada para «Mostra aos seus interlocutores que está receptivo às respetivas ideias». Proceda do mesmo modo para as restantes afirmações.

<sup>(2)</sup> Drollinger *et al.* (2006).

### ■ Sugestões para docentes e formadores

Se o leitor é docente ou formador, pode também usar este questionário num exercício prático. Proceda do seguinte modo:

- Solicite a cada membro do grupo/turma que responda ao questionário e se autoavalie.
- Recolha as pontuações de todas as pessoas.
- Calcule a média do grupo/turma para cada uma das três dimensões e para a pontuação global em escuta ativa/empática.
- Exiba em lugar visível estas quatro médias do grupo/turma.
- Sugira às pessoas que se comparem com essas médias referentes à turma. Crie grupos e suscite a discussão.
- Nessas discussões, procure que as pessoas compreendam quais as áreas em que podem melhorar as suas competências.

### ■ Sugestões para gestores

Se o leitor é gestor e pretende fazer uma avaliação geral sobre as competências de escuta dos seus colaboradores (compreenda a importância da matéria lendo o Capítulo 6), pode aplicar o questionário aos seus colaboradores. Importa que as respostas sejam anónimas, sob pena de as pessoas não responderem de modo franco. Note que o seu objetivo não é obter respostas – mas sim respostas francas!

Em vez de solicitar a cada pessoa que se autodescreva, pode convidá-la a expressar-se sobre as competências de escuta na generalidade das pessoas da organização. Ou, então, sobre as competências de escuta ... do seu (delas) superior! Em qualquer caso, o que importa é que reformule as afirmações de modo ajustado.

Note que, pela natureza das matérias em causa, pode ser difícil as pessoas pronunciarem-se sobre outras pessoas. Por conseguinte, tome estes exercícios como fatores de reflexão, debate e identificação de processos de melhoria desta competência. Note ainda que, em qualquer caso, pode ser importante para si, como gestor, saber como os seus colaboradores o encaram – mesmo que essas perceções não correspondam à realidade.

## Exercício 22\*

### Qual o meu nível de inteligência emocional?

O questionário a que respondeu procura medir o seu grau de inteligência emocional, relativamente às oito dimensões a seguir identificadas. Os indivíduos emocionalmente inteligentes usam a razão para compreender as emoções (as próprias e as dos outros) e lidar com elas, e recorrem às emoções para interpretar a envolvente e tomar decisões mais racionais. Nesta lógica, a emoção torna o pensamento mais inteligente, e a inteligência permite pensar e usar de modo mais apurado as emoções. Por conseguinte, a IE representa a capacidade para conciliar emoções e razão: usar as emoções para facilitar a razão, e raciocinar inteligentemente acerca das emoções. Para que o leitor se autopontue, proceda do seguinte modo:

Nos itens números 1, 3, 6, 7, 10, 11, 12, 15 e 21, inverta as pontuações, de acordo com a tabela de equivalências seguinte (apenas a pontuação 4 deve ser mantida).

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

(\*) Rego e Fernandes (2005); Rego, Sousa, Cunha, Correia e Saur (2007).



A partir de agora, nestas afirmações (e apenas nessas), passe a usar as novas pontuações e não as antigas. Transponha todas as pontuações para o quadro seguinte. Faça as somas e as divisões aí sugeridas.

	Itens			Divida por: Some (A) (B)	A sua cotação (resultante da divisão de A por B)
	1	6	10		
Atenção às emoções próprias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>
Sensibilidade às emoções alheias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>
Maturidade emocional (autocontrolo perante as críticas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>
Empatia e contágio emocional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>
Compreensão das causas das emoções próprias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>
Autoencorajamento (uso das emoções)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>
Compreensão das emoções dos outros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>
Autocontrolo emocional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>

Compare as suas cotações com as obtidas numa investigação realizada em Portugal, a seguir referidas.

	Coloque aqui as suas cotações	Geral	Homens	Mulheres
Atenção às emoções próprias	<input type="checkbox"/>	5.2	4.8	5.4
Sensibilidade às emoções alheias	<input type="checkbox"/>	5.5	5.1	5.8
Maturidade emocional (autocontrolo perante as críticas)	<input type="checkbox"/>	5.0	4.8	5.1
Empatia e contágio emocional	<input type="checkbox"/>	5.4	5.2	5.6
Compreensão das causas das emoções próprias	<input type="checkbox"/>	5.1	5.1	5.1
Autoencorajamento (uso das emoções)	<input type="checkbox"/>	5.2	5.3	5.2
Compreensão das emoções dos outros	<input type="checkbox"/>	4.9	4.8	5.0
Autocontrolo emocional	<input type="checkbox"/>	4.4	4.6	4.2

#### ■ Reflita sobre as seguintes questões:

1. Quais as dimensões em que o leitor apresenta cotações mais elevadas? Que consequências daí advêm para o modo como comunica com os outros?
2. Quais as dimensões em que o leitor apresenta cotações mais baixas? Que consequências daí advêm para o modo como comunica com os outros? Como pode fomentar essas competências emocionais de modo a melhorar o modo como comunica com os outros.
3. Procure preencher a tabela seguinte, assinalando as dificuldades e problemas que as pessoas podem enfrentar se revelarem fracas cotações nas oito dimensões da IE.

As pessoas com esta característica podem enfrentar os seguintes problemas e dificuldades na comunicação com os outros:

Fraca atenção às emoções próprias. \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Fraca sensibilidade às emoções alheias. \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Fraca maturidade emocional (autocontrolo perante as críticas). \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Fraca empatia e contágio emocional. \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Fraca compreensão das causas das emoções próprias. \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Fraco autoencorajamento (uso das emoções). \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Fraca compreensão das emoções dos outros. \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Fraco autocontrolo emocional. \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

## Exercício 23

### Como as pessoas se expressam (ou não) na sua organização

O questionário a que respondeu procura medir o grau em que os colaboradores se expressam abertamente sobre assuntos respeitantes ao trabalho e às decisões. Proceda do seguinte modo:

1. Inverta a cotação da afirmação nº 5. Para tal, socorra-se da tabela de equivalências seguinte:

Pontuação original	1	2	3	4	5
Pontuação nova	5	4	3	2	1

2. Após essa inversão, some todas as pontuações. Mas note: na afirmação nº 5, deve usar a nova pontuação e não a original.

3. Coloque as suas cotações na tabela seguinte e compare-as com as obtidas num estudo realizado com 169 empregados de uma empresa de telecomunicações dos EUA.

4. Encontrou diferenças significativas? Em que afirmações? A que se devem essas diferenças? Quais as consequências que advêm para a sua organização desse modo de as pessoas se expressarem?

5. Leia a secção «Calar» no Capítulo 6 para melhor compreender a importância deste assunto.

	Coloque aqui as suas cotações*	Cotações obtidas no estudo de Premeaux e Bedeian <sup>1</sup>
1. Em geral, os colaboradores da minha organização pronunciam-se quando consideram que os acontecimentos contrariam o que elas pensam que seria apropriado.	<input type="checkbox"/>	4.04
2. Em geral, os colaboradores da minha organização enfrentam corajosamente as ações e as ideias dos outros quando consideram que isso é legítimo.	<input type="checkbox"/>	3.79
3. Em geral, os colaboradores da minha organização não têm receio de dizer as coisas que necessitam de ser ditas.	<input type="checkbox"/>	3.86
4. Em geral, os colaboradores da minha organização pronunciam-se claramente quando sentem que um plano ou ideia não funcionam apropriadamente.	<input type="checkbox"/>	4.03
5. Em geral, os colaboradores da minha organização mantêm-se calados quando há discussões sobre assuntos controversos.	<input type="checkbox"/>	3.87
Soma	<input type="checkbox"/>	19.59

(\*) Na afirmação nº 5, coloque a pontuação invertida.

### ■ Sugestões para gestores

- Se o leitor, como gestor, pretende aferir o grau em que as pessoas das várias partes da organização se expressam (ou não), solicite-lhes que respondam, anonimamente, ao questionário.
- Se deseja comparar as pontuações obtidas em vários departamentos ou secções, inclua uma quantidade significativa de pessoas em cada departamento ou secção. Caso contrário, as (poucas) pessoas

de uma dada unidade poderão recear que as suas respostas sejam identificadas – e não responderão francamente.

- Use os resultados para avaliar o grau em que as pessoas se sentem mais ou menos propensas a expressar-se. Se os resultados não forem os que mais deseja, procure discutir com os seus colaboradores as razões subjacentes.
- Pondere sobre os seus eventuais comportamentos de chefia que inibem as pessoas de se expressarem francamente.

### ■ Sugestões para formadores

Se o leitor é formador, pode usar este questionário para ajudar os formandos a refletirem sobre as ocorrências nas respetivas organizações. Suponha que os formandos provêm de organizações diferentes. Proceda do seguinte modo:

- Solicite a cada pessoa que responda ao questionário.
- Recolha as pontuações de todas as pessoas e calcule a média do grupo em cada uma das cinco questões.
- Afixe essa média em lugar visível, para que todos possam posicionar-se relativamente à mesma.
- Estimule a discussão, para que as pessoas identifiquem as razões dos resultados referentes às suas organizações.
- Se lhe parecer apropriado, crie grupos de discussão constituídos por pessoas cujas cotações são muito diferentes.
- Encoraje também a discussão sobre as consequências de uma eventual inibição dos membros organizacionais em expressarem-se sobre assuntos organizacionais. Estimule as pessoas a lerem a secção «Calar» do Capítulo 6.

(1) Premeaux e Bedeian (2003).

## Exercício 24

### Como as pessoas se expressam e se calam na sua organização

O questionário procura medir o grau em que os membros da sua organização adotam três comportamentos de silêncio (aquiescente, defensivo e pro-social) e três de expressão de voz (aquiescente, defensiva e pro-social). Para compreender o seu significado, leia a secção «Calar» do Capítulo 6. Para calcular as pontuações nesses seis aspetos, proceda do seguinte modo:

1. Transponha as cotações para as seis tabelas seguintes.
2. Faça as somas aí sugeridas.

Silêncio aquiescente		Voz aquiescente		Silêncio defensivo	
Afirmção nº	Pontuação	Afirmção nº	Pontuação	Afirmção nº	Pontuação
1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>
7	<input type="checkbox"/>	8	<input type="checkbox"/>	9	<input type="checkbox"/>
13	<input type="checkbox"/>	14	<input type="checkbox"/>	15	<input type="checkbox"/>
19	<input type="checkbox"/>	20	<input type="checkbox"/>	21	<input type="checkbox"/>
Some	<input type="checkbox"/>	Some	<input type="checkbox"/>	Some	<input type="checkbox"/>

Voz defensiva		Silêncio pro-social		Voz pro-social	
Afirmção nº	Pontuação	Afirmção nº	Pontuação	Afirmção nº	Pontuação
4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>
10	<input type="checkbox"/>	11	<input type="checkbox"/>	12	<input type="checkbox"/>
16	<input type="checkbox"/>	17	<input type="checkbox"/>	18	<input type="checkbox"/>
22	<input type="checkbox"/>	23	<input type="checkbox"/>	24	<input type="checkbox"/>
Some	<input type="checkbox"/>	Some	<input type="checkbox"/>	Some	<input type="checkbox"/>

3. Transponha as seis cotações para a figura seguinte, assinalando-as com um círculo.

4. Ligue os seis círculos, sequencialmente, com uma linha. Esse é o perfil da sua organização. Se obtiver o perfil de outras organizações, desenhe-o também na figura, do mesmo modo – mas com tinta de cor diferente. Assim poderá comparar mais facilmente a sua organização com outras.

	Pontuação baixa					Pontuação intermédia					Pontuação elevada						
Silêncio aquiescente	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Voz aquiescente	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Silêncio defensivo	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Voz defensiva	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Silêncio pro-social	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Voz pro-social	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20

5. Procure identificar as razões subjacentes às cotações da sua organização. Reflita, também, sobre as potenciais consequências.

#### ■ Sugestões para gestores

- Se o leitor, como gestor, pretende aferir o grau em que as pessoas das várias partes da organização se expressam (ou não), solicite-lhes que respondam, anonimamente, ao questionário.
- Se deseja comparar as pontuações obtidas em vários departamentos ou secções, inclua uma quantidade significativa de pessoas em cada departamento ou secção. Caso contrário, as (poucas) pessoas de uma dada unidade poderão recear que as suas respostas sejam identificadas – e não responderão francamente.
- Calcule as médias de cada unidade, para cada dimensão.
- Use os resultados para avaliar o grau em que as pessoas se sentem mais ou menos propensas a expressar-se. Se os resultados não forem os que mais deseja, procure discutir com os seus colaboradores as razões subjacentes.

- Procure verificar se o seu comportamento como gestor inibe as pessoas de se expressarem ou as conduz a falarem de modo menos franco.

### ■ Sugestões para formadores

Se o leitor é formador, pode usar este questionário para ajudar os formandos a refletirem sobre as ocorrências nas respetivas organizações. Suponha que os formandos provêm de organizações diferentes. Proceda do seguinte modo:

- Solicite a cada membro do grupo que responda ao questionário.
- Recolha as pontuações de todas as pessoas e calcule a média do grupo em cada uma das seis dimensões.
- Afixe essas médias do grupo em lugar visível, para que todos possam comparar as cotações referentes à sua organização com as médias do grupo.
- Estimule a discussão, para que as pessoas identifiquem as razões dos resultados referentes às suas organizações. Procure também fomentar a discussão das potenciais consequências
- Se lhe parecer apropriado, crie grupos de discussão constituídos por pessoas cujas cotações são muito diferentes.

## Exercício 25

### Competências de comunicação oral

O questionário a que respondeu mede as suas competências em três domínios: (1) capacidade para transmitir informação; (2) capacidade de persuasão; (3) capacidade de escutar e de compreender. Para se pontuar, proceda do seguinte modo:

1. Altere as pontuações das afirmações nºs 1, 2, 6 e 7. Para o efeito, inverta as pontuações de acordo com a escala de equivalências seguinte. Mas note: altere apenas as cotações nestas afirmações; nas restantes, mantenha as pontuações originais.

Pontuação original	1	2	3	4	5
Pontuação nova	5	4	3	2	1

2. Transponha todas as pontuações para as tabelas seguintes. Faça as somas e as divisões.

Capacidade para transmitir informação		Capacidade de persuasão		Capacidade de escutar e de compreender	
Afirmção nº	Pontuação	Afirmção nº	Pontuação	Afirmção nº	Pontuação
1*	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>
2*	<input type="checkbox"/>	8	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
6*	<input type="checkbox"/>	9	<input type="checkbox"/>		
7*	<input type="checkbox"/>				
Some	<input type="checkbox"/>	Some	<input type="checkbox"/>	Some	<input type="checkbox"/>
Divida por 4	<input type="checkbox"/>	Divida por 3	<input type="checkbox"/>	Divida por 2	<input type="checkbox"/>

(\*) Não esqueça: nestas afirmações deve inverter as pontuações.

3. Some as pontuações obtidas nas três dimensões e divida por 3. Assim, obtém a cotação global em capacidade de comunicação oral.

Capacidade de comunicação oral global	
Dimensões	Pontuação
Capacidade para transmitir informação	<input type="checkbox"/>
Capacidade de persuasão	<input type="checkbox"/>
Capacidade de escutar e de compreender	<input type="checkbox"/>
Some	<input type="checkbox"/>
Divida por 3	<input type="checkbox"/>

4. Compare as suas cotações com as obtidas num estudo realizado com 201 gestores espanhóis (veja tabela seguinte). Em que grupo se situa o leitor?

Pontuações obtidas com 201 gestores espanhóis <sup>1</sup>		
Excelentes comunicadores	Capacidade para transmitir informação	4.2
	Capacidade de persuasão	4.6
	Capacidade de escutar e de compreender	4.2
	Capacidade de comunicação oral global	4.1
Comunicadores médios	Capacidade para transmitir informação	3.7
	Capacidade de persuasão	3.7
	Capacidade de escutar e de compreender	3.5
	Capacidade de comunicação oral global	3.9
Fracos comunicadores	Capacidade para transmitir informação	3.3
	Capacidade de persuasão	3.4
	Capacidade de escutar e de compreender	3.2
	Capacidade de comunicação oral global	3.3

<sup>(1)</sup> Large e Giménez (2006).

### ■ Sugestões para docentes e formadores

Se o leitor é formador ou docente, pode usar este questionário num exercício prático. Pode proceder do seguinte modo:

- Solicite a cada membro do grupo/turma que responda ao questionário.
- Recolha as pontuações de todas as pessoas e calcule a média do grupo/turma em cada uma das três dimensões, mais a capacidade de comunicação oral global.
- Exponha as médias do grupo/turma em lugar visível, para que cada pessoa se possa posicionar.
- Suscite a discussão, juntando as pessoas em grupos. Constitua grupos de pessoas com cotações diferentes. Verifique se o modo como as pessoas participam na discussão está relacionado com as respetivas pontuações. Será que, por exemplo, as pessoas com menores capacidades de persuasão são menos convincentes e os seus argumentos menos aceites pelos restantes membros do grupo?
- Procure também que as pessoas comparem as suas cotações com as pontuações obtidas no estudo antes citado, realizado com 201 gestores espanhóis.
- Convide as pessoas a compreenderem as razões pelas quais denotam pontuações eventualmente inferiores às desejáveis.
- Fomente nas pessoas a discussão acerca do modo como estas competências podem ser melhoradas.

### ■ Nota final

Se o leitor desejar avaliar outra pessoa, reformule as afirmações do modo que a seguir se propõe. Suponha, por exemplo, que é gestor e pretende avaliar as capacidades de um seu colaborador.

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

1. Quando as pessoas lhe colocam uma questão, ele tem que responder várias vezes para que elas fiquem satisfeitas com a sua resposta.
2. Quando fala a outras pessoas de um determinado facto, há aspetos que ficam mal esclarecidos.
3. Quando as outras pessoas lhe sugerem modos de ele melhorar o seu trabalho, ele compreende sempre essas sugestões.
4. Quando faz uma apresentação em público, é capaz de persuadir as pessoas que o ouvem.
5. Quando ouve alguém, é capaz de distinguir um facto da opinião pessoal.
6. Quando tenta descrever o ponto de vista de outra pessoa, tem dificuldade em ser claro.
7. Tem dificuldades em saber se as outras pessoas compreenderam o que ele disse.
8. Quando faz uma apresentação em público, fala de modo claro e faz-se compreender.
9. Quando faz uma apresentação em público, expressa e defende bem os seus pontos de vista e argumentos.

## Exercício 26

### Apreensão comunicacional

O questionário a que respondeu mede a sua apreensão comunicacional em quatro domínios: (1) comunicação interpessoal ou conversas; (2) apresentações em público; (3) discussões em grupo; (4) participação em reuniões. A apreensão significa o grau em que o leitor fica ansioso e tenso quando tem que comunicar nessas quatro situações. Proceda de acordo com as instruções seguintes:

1. Altere as pontuações das afirmações nºs 4, 5, 6, 7, 10, 12, 13, 15, 19, 20, 21 e 22. Para o efeito, inverta as pontuações de acordo com a escala de equivalências seguinte. Mas note: altere apenas as cotações nestas afirmações; nas restantes, mantenha as pontuações originais.

Pontuação original	1	2	3	4	5
Pontuação nova	5	4	3	2	1

2. Transponha todas as pontuações para as quatro tabelas seguintes. Faça as somas.

Apreensão nas discussões em grupo		Apreensão perante a participação em reuniões	
Afirmação nº	Pontuação	Afirmação nº	Pontuação
1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>
5*	<input type="checkbox"/>	6*	<input type="checkbox"/>
9	<input type="checkbox"/>	10*	<input type="checkbox"/>
13*	<input type="checkbox"/>	14	<input type="checkbox"/>
17	<input type="checkbox"/>	18	<input type="checkbox"/>
21*	<input type="checkbox"/>	22*	<input type="checkbox"/>
Some	<input type="checkbox"/>	Some	<input type="checkbox"/>

(\*) Não esqueça: nestas afirmações deve inverter as pontuações.

Apreensão na comunicação interpessoal ou nas conversas		Apreensão nas apresentações em público	
Afirmação nº	Pontuação	Afirmação nº	Pontuação
3	<input type="checkbox"/>	4*	<input type="checkbox"/>
7*	<input type="checkbox"/>	8	<input type="checkbox"/>
11	<input type="checkbox"/>	12*	<input type="checkbox"/>
15*	<input type="checkbox"/>	16	<input type="checkbox"/>
19*	<input type="checkbox"/>	20*	<input type="checkbox"/>
23	<input type="checkbox"/>	24	<input type="checkbox"/>
Some	<input type="checkbox"/>	Some	<input type="checkbox"/>

(\*) Não esqueça: nestas afirmações deve inverter as pontuações.

3. Some as pontuações obtidas nas quatro dimensões. Assim, obtém a cotação em apreensão comunicacional global. Coloque todas as pontuações no quadro seguinte. Compare-as com as obtidas em estudos realizados com pessoas de vários países. Procure responder às seguintes questões:

4. Como se posiciona o leitor?

5. Se encontra diferenças, serão elas resultantes da sua profissão? Ou terão outros fundamentos?

6. Quais as razões pelas quais os vendedores apresentam cotações abaixo da média?

7. Quais as razões pelas quais as pontuações relativas aos japoneses são mais elevadas? Como encara isso à luz da cultura nipónica? Para o efeito, veja o livro de Rego e Cunha sobre gestão transcultural de recursos humanos.<sup>1</sup> Procure também compreender (na Caixa 2.6, do Capítulo 2) as diferenças entre culturas de contexto forte (e.g., Japão) e de contexto fraco (e.g., EUA).

<sup>(1)</sup> Rego e Cunha (2009).

8. Compare agora as suas pontuações com as cotações de pessoas de outro sexo. Se é mulher, a sua pontuação na apreensão perante as apresentações em público é superior à dos homens? Se for o caso, não se surpreenda, pois alguns estudos corroboram essa tendência.<sup>2</sup> Caso contrário, não se surpreenda também: em determinadas matérias, algumas mulheres são mais próximas da média dos homens – e vice-versa!

**Compare as suas cotações com as obtidas noutros estudos**

Pontuações obtidas por Richmond e McCroskey<sup>3</sup> com indivíduos norte-americanos

Pontuações obtidas num estudo de Pribyl e seus colaboradores<sup>4</sup> abarcando estudantes japoneses

Pontuações obtidas num estudo de Pitt e seus colaboradores<sup>5</sup> com 113 vendedores industriais de 6 países da Ásia e da Europa

Pontuações por si obtidas

Dimensões	<input type="checkbox"/>	12.4	19.4	15.4
Apreensão perante as discussões em grupo	<input type="checkbox"/>	12.4	19.4	15.4
Apreensão perante a participação em reuniões	<input type="checkbox"/>	13.6	20.1	16.4
Apreensão perante a comunicação interpessoal (conversas)	<input type="checkbox"/>	12.2	17.2	14.5
Apreensão perante as apresentações em público	<input type="checkbox"/>	15.9	20.4	19.3
Apreensão comunicacional global (soma das 4 cotações anteriores)	<input type="checkbox"/>	54	76.7	65.6

<sup>(2)</sup> Penley *et al.* (1991); Pribyl *et al.* (1998).

<sup>(3)</sup> Richmond e McCroskey (1995), citado em Pribyl *et al.* (1998).

<sup>(4)</sup> Pribyl *et al.* (1998).

<sup>(5)</sup> Pitt *et al.* (2000).



9. Leia, na parte inicial do Capítulo 7, algumas considerações sobre esta matéria.

### ■ Sugestões para docentes e formadores

Se o leitor é formador ou docente, pode usar este questionário num exercício prático, complementando-o com outras atividades. Eis uma possibilidade:

- Convide as pessoas a participarem em discussões em grupo e a fazerem apresentações perante o grupo/turma.
- Registe os comportamentos dessas pessoas, ou sugira a cada pessoa que faça registos sobre as outras.
- Aplique este questionário a todas as pessoas e ajude-as a calcular as respetivas cotações.
- Calcule a média da turma/grupo nas quatro dimensões e na apreensão comunicacional global.
- Encontre um modo de relacionar as pontuações das pessoas com os registos antes feitos sobre os respetivos comportamentos comunicacionais. Convide-as a relacionarem a sua apreensão com o modo como se comportaram nas várias atividades comunicacionais.
- Fomente a discussão entre as pessoas, de modo que compreendam as causas dos seus níveis de apreensão e as consequências para as suas vidas pessoal e profissional.

## Exercício 27

### Qual o seu grau de dificuldade em fornecer *feedback*?

O questionário a que respondeu procura medir o grau em que o leitor tem maior ou menor dificuldade em proporcionar *feedback* aos seus colaboradores. Este *feedback* é muito importante, pois os seus colaboradores só poderão melhorar o seu desempenho se receberem informação acerca do modo como têm executado o trabalho. Uma das funções de qualquer chefia é precisamente a de fornecer essa informação (veja secção «Proporcionar *feedback*», no Capítulo 7). Proceda do seguinte modo:

1. Some todas as pontuações.
2. Compreenda em que patamar se situa, tomando em atenção o esquema seguinte.

67-90 pontos	O leitor sente <b>pouco ou nenhum desconforto</b> em proporcionar <i>feedback</i> aos seus colaboradores.
43-66 pontos	O leitor sente <b>moderado desconforto</b> em proporcionar <i>feedback</i> aos seus colaboradores.
18-42 pontos	O leitor sente <b>elevado desconforto</b> em proporcionar <i>feedback</i> aos seus colaboradores.

3. Por conseguinte, quanto mais baixa a sua pontuação, maior é o seu desconforto. Ou seja: maior será a sua dificuldade em fornecer *feedback* negativo aos seus colaboradores.

4. Reflita sobre as razões da sua pontuação.

5. Relacione esta pontuação com as suas cotações nos exercícios (n.ºs 13 e 14) relativos à assertividade. Por exemplo, o leitor é assertivo e não sente desconforto em facultar *feedback* aos seus colaboradores? Ou é pouco assertivo e também sente tal desconforto?

6. Compare-se com outras pessoas, para melhor compreender se existe alguma relação entre a assertividade e esta competência para proporcionar *feedback*.

### ■ Sugestões para docentes e formadores

Se o leitor é formador ou docente, pode usar este questionário num exercício prático, complementando-o com outras atividades. Eis uma possibilidade:

- Convide as pessoas a preencherem o questionário e a calcularem a respetiva cotação.
- Recolha as cotações e calcule a média do grupo/turma.
- Faculte essa média, de modo que as pessoas possam comparar-se com a mesma.
- Crie grupos de discussão – uns compostos apenas por pessoas com elevado desconforto, outros contendo pessoas com fraco desconforto. Pode também criar grupos mistos.
- Estimule a discussão sobre as razões das pontuações das pessoas e as suas potenciais consequências para a atividade de liderança. Encoraje as pessoas a compreenderem a eventual relação entre as pontuações neste questionário e as cotações obtidas nos questionários 13 e 14 sobre assertividade.

## Exercício 28

### Feedback ascendente na sua organização

Se o leitor respondeu ao questionário na qualidade de colaborador que se pronunciou sobre o superior, o questionário mede o grau em que o seu superior se mostrou aberto, nos últimos seis meses, ao *feedback* provindo dos colaboradores. Se respondeu acerca de si próprio como gestor, o leitor procedeu a uma autoavaliação sobre a sua propensão para obter *feedback* dos seus colaboradores. As instruções seguintes reportam-se ao primeiro caso, mas são igualmente aplicáveis ao segundo.

Sugerimos ao leitor que coloque as suas respostas no quadro seguinte e as compare com as cotações obtidas num estudo de Smither e seus colaboradores,<sup>1</sup> relativas a cerca de 238 gestores sobre os quais subordinados se pronunciaram.

Pontuações dos gestores seis meses depois\* \_\_\_\_\_

Pontuações dos gestores inquiridos por Smither e seus colaboradores\* \_\_\_\_\_

Coloque aqui as suas pontuações \_\_\_\_\_

1. O meu superior permitiu-me participar nas decisões que me afetam.	<input type="checkbox"/>	3.8	4.0
2. O meu superior encorajou-me e aceitou pontos de vista diferentes dos seus.	<input type="checkbox"/>	3.6	3.7
3. De bom grado, o meu superior partilhou comigo os seus conhecimentos e competências especializadas.	<input type="checkbox"/>	3.9	4.0
4. O meu superior mostrou-se realmente acessível quando precisei de discutir com ele um problema ou assunto particular.	<input type="checkbox"/>	3.8	4.0
5. O meu superior tomou medidas destinadas a resolver conflitos e desacordos na equipa.	<input type="checkbox"/>	3.4	3.6

(1) Smither *et al.* (1995).

Pontuações dos gestores seis meses depois\* \_\_\_\_\_

Pontuações dos gestores inquiridos por Smither e seus colaboradores\* \_\_\_\_\_

Coloque aqui as suas pontuações \_\_\_\_\_

6. O meu superior aproveitou as minhas competências quando isso se revelou apropriado.	<input type="checkbox"/>	3.9	4.0
7. O meu superior desafiou-me regularmente a melhorar continuamente a minha eficácia.	<input type="checkbox"/>	3.6	3.7
8. O meu superior encorajou e facilitou o trabalho de equipa e a cooperação.	<input type="checkbox"/>	3.6	3.7
9. O meu superior proporcionou-me <i>coaching</i> e orientação sobre o modo como eu poderia melhorar o meu desempenho.	<input type="checkbox"/>	3.1	3.3
10. O meu superior congregou os membros da minha equipa em torno de um objetivo comum.	<input type="checkbox"/>	3.4	3.4
11. O meu superior mostrou claramente quais eram as suas expectativas relativamente ao desempenho da equipa.	<input type="checkbox"/>	3.5	3.6
12. O meu superior proporcionou-me toda a informação relevante de que eu necessitava para realizar eficazmente as minhas funções.	<input type="checkbox"/>	3.5	3.6
13. O meu superior proporcionou-me <i>feedback</i> , atempadamente e de modo específico, sobre o meu desempenho.	<input type="checkbox"/>	3.2	3.3
14. O meu superior cumpriu os seus compromissos.	<input type="checkbox"/>	3.7	3.9
15. O meu superior deu-me poderes para eu tomar decisões por mim próprio.	<input type="checkbox"/>	4.0	4.1
16. O meu superior fez-me sentir como um membro valioso da equipa.	<input type="checkbox"/>	4.0	4.0
17. O meu superior tratou-me com dignidade e respeito.	<input type="checkbox"/>	4.2	4.2
18. O meu superior tratou os membros da equipa de modo justo, independentemente da raça, religião, sexo ou nacionalidade.	<input type="checkbox"/>	4.3	4.4
19. Sempre que fiz um bom trabalho, o meu superior deu-me conta disso mesmo.	<input type="checkbox"/>	3.6	3.8
20. O meu superior cumpriu os mesmos padrões das exigências que estabeleceu para comigo.	<input type="checkbox"/>	3.9	4.0

Pontuações dos gestores seis meses depois\* \_\_\_\_\_

Pontuações dos gestores inquiridos por Smither e seus colaboradores\* \_\_\_\_\_

Coloque aqui as suas pontuações \_\_\_\_\_

21. O meu superior encorajou os membros da minha equipa a comunicar de modo franco e honesto.	<input type="checkbox"/>	3.9	4.0
22. O meu superior mostrou sensibilidade às minhas necessidades pessoais não relacionadas com o trabalho.	<input type="checkbox"/>	4.0	4.1
23. O meu superior ajudou-me a obter os recursos necessários à realização eficaz do meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	3.6	3.7
24. O meu superior realizou e mostrou disponibilidade para reuniões e encontros comigo.	<input type="checkbox"/>	3.9	3.9
25. O meu superior informou-me da existência de oportunidades de desenvolvimento pessoal e encorajou-me a aproveitá-las.	<input type="checkbox"/>	3.2	3.3
26. O meu superior valorizou os contributos de todas as pessoas, independentemente do nível hierárquico em que se situam.	<input type="checkbox"/>	3.9	4.0
27. O meu superior referiu frequentemente a importância da qualidade e da melhoria contínua.	<input type="checkbox"/>	3.8	3.9
28. O meu superior solicitou-me <i>feedback</i> acerca do seu (dele) desempenho, e agiu em conformidade.	<input type="checkbox"/>	3.2	3.3
29. O meu superior encorajou-me a fazer sugestões e utilizou-as para definir os objetivos do meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	3.6	3.8
30. O meu superior utilizou os conhecimentos, competências e capacidades dos membros da minha equipa.	<input type="checkbox"/>	3.8	3.9

(\*) A escala usada por Smither e seus colaboradores é ligeiramente diferente da usada aqui. Por conseguinte, importa que o leitor tome as médias apenas como uma referência genérica.

As várias questões podem ser agrupadas de acordo com nove dimensões.<sup>1</sup> Coloque as pontuações nas nove tabelas seguintes, depois realize as somas e as divisões sugeridas.

Coaching/ apoio		Comunicação		Criação do espírito de equipa	
Afirmção nº	Pontuação	Afirmção nº	Pontuação	Afirmção nº	Pontuação
3	<input type="checkbox"/>	11	<input type="checkbox"/>	8	<input type="checkbox"/>
9	<input type="checkbox"/>	12	<input type="checkbox"/>	10	<input type="checkbox"/>
Some	<input type="checkbox"/>	Some	<input type="checkbox"/>	Some	<input type="checkbox"/>
Divida por 2	<input type="checkbox"/>	Divida por 2	<input type="checkbox"/>	Divida por 2	<input type="checkbox"/>

Justiça		Integridade e respeito		Participação/ empowerment	
Afirmção nº	Pontuação	Afirmção nº	Pontuação	Afirmção nº	Pontuação
17	<input type="checkbox"/>	14	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
18	<input type="checkbox"/>	22	<input type="checkbox"/>	15	<input type="checkbox"/>
Some	<input type="checkbox"/>	Some	<input type="checkbox"/>	Some	<input type="checkbox"/>
Divida por 2	<input type="checkbox"/>	Divida por 2	<input type="checkbox"/>	Divida por 2	<input type="checkbox"/>

Feedback facultado aos colaboradores		Valorização dos colaboradores		Empenhamento na qualidade e na melhoria contínua	
Afirmção nº	Pontuação	Afirmção nº	Pontuação	Afirmção nº	Pontuação
13	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	7	<input type="checkbox"/>
19	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>	28	<input type="checkbox"/>
Some	<input type="checkbox"/>	Some	<input type="checkbox"/>	Some	<input type="checkbox"/>
Divida por 2	<input type="checkbox"/>	Divida por 2	<input type="checkbox"/>	Divida por 2	<input type="checkbox"/>

<sup>(1)</sup> Usaram-se (com algumas adaptações) apenas dois itens para cada dimensão, embora o questionário contenha maior quantidade.

Transponha as nove cotações para o quadro seguinte. Compare-as com as obtidas no estudo de Smither e seus colaboradores já referido. Encontrou diferenças significativas? Quais? A que se devem? Haverá razões culturais? Serão os gestores portugueses menos/mais abertos ao *feedback* dos seus colaboradores do que os da amostra norte-americana de Smither e seus colaboradores?

Pontuações dos gestores seis meses depois

Pontuações dos gestores inquiridos por Smither e seus colaboradores

Coloque aqui as suas pontuações

Coaching/apoio	<input type="checkbox"/>	3.5	3.7
Comunicação	<input type="checkbox"/>	3.5	3.6
Criação do espírito de equipa	<input type="checkbox"/>	3.5	3.6
Justiça	<input type="checkbox"/>	4.3	4.3
Integridade e respeito	<input type="checkbox"/>	3.9	4.0
Participação/empowerment	<input type="checkbox"/>	3.9	4.0
Feedback facultado aos colaboradores	<input type="checkbox"/>	3.4	3.6
Valorização dos colaboradores	<input type="checkbox"/>	3.8	3.9
Empenhamento na qualidade e na melhoria contínua	<input type="checkbox"/>	3.4	3.5

■ Sugestões para gestores

- Se o leitor é gestor e pretende saber como os seus colaboradores o interpretam, entregue-lhes o questionário.
- Obtenha as respostas, mas assegurando o anonimato – sob pena de eles não responderem francamente.
- Calcule as pontuações médias dos colaboradores.
- Compare os resultados com os do estudo de Smither e colegas já referido.
- Em que áreas o leitor é melhor ou pior pontuado pelos seus colaboradores?

- Quais as razões pelas quais isso ocorre?
- Quais as atuações em que pode melhorar?
- Se o leitor respondeu ao questionário na sua forma de autoavaliação, compare essa autoavaliação com a maneira como os seus colaboradores o avaliam. Em que áreas encontra diferenças? A que se deverão? O leitor tem uma imagem de si próprio melhor ou pior do que a imagem que os seus colaboradores formam acerca de si?

### ■ Sugestões para formadores

Se o leitor é formador, pode usar este questionário num exercício prático. Eis uma possibilidade:

- Convide as pessoas a preencherem o questionário de autoavaliação e a calcularem a respetiva cotação de acordo com as instruções antes apontadas.
- Recolha as cotações e calcule as médias do grupo.
- Faculte essas médias, de modo que os formandos se possam posicionar perante elas.
- Crie grupos e fomente a discussão sobre as pontuações, as suas causas e as consequências.
- Se os formandos forem gestores, convide-os a entregarem o questionário aos respetivos colaboradores e a recolherem as respostas de modo anónimo.
- Procure que os formandos comparem as autoavaliações com as avaliações facultadas pelos respetivos colaboradores.

## Exercício 29

### Nível de apreensão na comunicação escrita

O questionário a que respondeu mede o seu nível de apreensão na comunicação escrita. A apreensão é o grau de nervosismo e ansiedade que uma pessoa experimenta quando tem que escrever ou pensa que terá que fazê-lo. Para se pontuar, proceda do seguinte modo:

1. Altere as pontuações das afirmações nºs 1, 2, 3, 5, 9, 10, 14, 15 e 16. Para o efeito, inverta as pontuações de acordo com a escala de equivalências seguinte. Mas note: altere apenas as cotações nestas afirmações; nas restantes, mantenha as pontuações originais.

Pontuação original	1	2	3	4	5
Pontuação nova	5	4	3	2	1

2. Transponha todas as pontuações para a tabela seguinte. Faça a soma. Assim calcula a sua apreensão em comunicação escrita.

Afirmações	Cotação	Afirmações	Cotação
1*	<input type="checkbox"/>	9*	<input type="checkbox"/>
2*	<input type="checkbox"/>	10*	<input type="checkbox"/>
3*	<input type="checkbox"/>	11	<input type="checkbox"/>
4	<input type="checkbox"/>	12	<input type="checkbox"/>
5*	<input type="checkbox"/>	13	<input type="checkbox"/>
6	<input type="checkbox"/>	14*	<input type="checkbox"/>
7	<input type="checkbox"/>	15*	<input type="checkbox"/>
8	<input type="checkbox"/>	16*	<input type="checkbox"/>
		Some	<input type="checkbox"/>

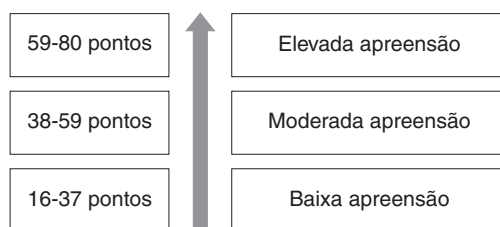
(\*) Não esqueça: nestas afirmações deve inverter as pontuações.

3. Veja, na figura seguinte, qual o seu nível de apreensão. Em que patamar se situa?

4. Note que as pessoas com elevada apreensão podem sentir-se nervosas e receosas da avaliação que outros poderão fazer da sua escrita. Tendem também a evitar funções que requeiram essa competência comunicacional.

5. No extremo oposto, estão as pessoas com uma fraca apreensão. Contrariamente ao que seria presumível, uma tal tendência pode não ser desejável do ponto de vista da melhoria das competências de escrita. Estas pessoas poderão (a) não estar motivadas para ouvir ou ler cuidadosamente as incumbências de escrita que lhes são atribuídas, (b) não prestar a devida atenção a datas de conclusão de documentos, (c) prestar menor atenção aos critérios de avaliação do material que escrevem e (d) negligenciar sugestões de melhoria que possam ser-lhes dirigidas.

6. O desejável parece ser, pois, um nível moderado de apreensão.



#### ■ Sugestões para docentes e formadores

Se o leitor é docente ou formador, pode usar este questionário num exercício prático. Proceda do seguinte modo:

- Convide as pessoas a escreverem, durante dez minutos, um texto sobre um dado tema.
- Decorridos os dez minutos, convide as pessoas a preencherem o questionário.
- Faculte-lhes as instruções para que possam calcular a cotação em apreensão na escrita.

- Recolha as cotações individuais e calcule a pontuação média do grupo/turma.
- Exiba essa média, de modo que as pessoas possam posicionar-se perante ela.
- Crie grupos de discussão e encoraje as pessoas a discutirem a relação entre a cotação obtida no questionário e os sentimentos experimentados quando foram convidadas a escrever o texto, durante aqueles dez minutos.
- Convide as pessoas a refletirem sobre as causas e as consequências da apreensão na comunicação escrita.

## Exercício 30

### Bloqueios perante a comunicação escrita

O questionário a que o leitor respondeu mede cinco categorias de bloqueio na escrita:

1. O bloqueio nas atitudes representa o modo como sente e encara a sua escrita.
2. O bloqueio perante a complexidade mede a sua maior ou menor capacidade para lidar com material complexo.
3. O bloqueio na redação revela a tendência para (não) redigir prematuramente o texto.
4. O atraso representa a incapacidade para cumprir prazos.
5. O bloqueio puro significa a incapacidade de escrever.

Para calcular as suas cotações nestas cinco dimensões, proceda do seguinte modo:

1. Altere as pontuações das afirmações nºs 6, 18 e 20. Para o efeito, inverta as pontuações de acordo com a escala de equivalências seguinte. Mas note: altere apenas as cotações nestas afirmações; nas restantes, mantenha as pontuações originais.

Pontuação original	1	2	3	4	5
Pontuação nova	5	4	3	2	1

2. Transponha todas as pontuações para as cinco tabelas seguintes. Faça as somas e as divisões.

Bloqueio nas atitudes		Bloqueio da complexidade		Bloqueio da redação	
Afirmção nº	Pontuação	Afirmção nº	Pontuação	Afirmção nº	Pontuação
1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>
6*	<input type="checkbox"/>	7	<input type="checkbox"/>	9	<input type="checkbox"/>
15	<input type="checkbox"/>	12	<input type="checkbox"/>	13	<input type="checkbox"/>
18*	<input type="checkbox"/>	16	<input type="checkbox"/>	19	<input type="checkbox"/>
20*	<input type="checkbox"/>				
Some	<input type="checkbox"/>	Some	<input type="checkbox"/>	Some	<input type="checkbox"/>
Divida por 5	<input type="checkbox"/>	Divida por 4	<input type="checkbox"/>	Divida por 4	<input type="checkbox"/>

(\*) Não esqueça: nestas afirmações deve inverter as pontuações.

Atraso/ adiamento		Bloqueio puro (incapacidade de escrever)	
Afirmção nº	Pontuação	Afirmção nº	Pontuação
3	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
8	<input type="checkbox"/>	10	<input type="checkbox"/>
		11	<input type="checkbox"/>
		14	<input type="checkbox"/>
		17	<input type="checkbox"/>
Some	<input type="checkbox"/>	Some	<input type="checkbox"/>
Divida por 2	<input type="checkbox"/>	Divida por 5	<input type="checkbox"/>

3. Insira as cinco pontuações no quadro seguinte. Some-as, assim obtendo a sua cotação global em bloqueio na escrita. Note que quanto mais elevadas são as suas cotações, maiores são os seus bloqueios na escrita e mais dificuldade terá em levar a cabo essa tarefa comunicacional.

Bloqueio global	
Dimensões	Pontuação
Bloqueio nas atitudes	<input type="checkbox"/>
Bloqueio perante a complexidade	<input type="checkbox"/>
Bloqueio na redação	<input type="checkbox"/>
Atraso	<input type="checkbox"/>
Bloqueio puro	<input type="checkbox"/>
Some	<input type="checkbox"/>
Divida por 5	<input type="checkbox"/>

4. Compare as suas cotações com as de outras pessoas. Qual a dimensão em que denota maior bloqueio?

#### ■ Sugestões para docentes e formadores

Se o leitor é docente ou formador, pode usar este questionário num exercício prático. Proceda de acordo com as sugestões apresentadas para o exercício 26. Ajude as pessoas a compreenderem a relação entre a apreensão (exercício 26) e os bloqueios identificados neste exercício.

## Exercício 31

### A utilização do correio eletrónico

Compare as suas respostas com as médias obtidas num estudo realizado por Dawley e Anthony<sup>1</sup> (veja quadro seguinte). Reflita sobre as eventuais diferenças e as razões das mesmas. Pode também comparar as suas respostas com as de outras pessoas. Em que áreas sente mais dificuldades? Como poderão ser ultrapassadas?

Médias obtidas no estudo realizado por Dawley e Anthony\*

Coloque aqui as suas respostas

1. Sinto-me sobrecarregado com a quantidade de correio eletrónico que recebo por dia.	<input type="checkbox"/>	4.22
2. O correio eletrónico pode reduzir a quantidade de reuniões e de conversas telefónicas.	<input type="checkbox"/>	3.97
3. Sinto que sou capaz de comunicar eficazmente através do correio eletrónico.	<input type="checkbox"/>	3.87
4. O correio eletrónico é uma boa ferramenta de gestão do tempo.	<input type="checkbox"/>	3.71
5. O correio eletrónico ajuda-me a ser mais eficiente.	<input type="checkbox"/>	3.53
6. Sinto que recebo demasiado correio eletrónico.	<input type="checkbox"/>	3.51
7. Os outros colaboradores da minha organização necessitam de mais formação para usarem melhor o correio eletrónico.	<input type="checkbox"/>	3.41
8. Na minha organização, o correio eletrónico deveria ser usado mais frequentemente.	<input type="checkbox"/>	3.23
9. Necessito de mais formação para usar melhor o correio eletrónico.	<input type="checkbox"/>	2.68

(1) Para tornarmos o questionário mais ajustado à língua portuguesa, usamos escalas cujos conteúdos semânticos nem sempre foram os mesmos que os usados por Dawley e Anthony (2003). Por conseguinte, sugere-se ao leitor que tome as médias obtidas nesse estudo como meramente ilustrativo e como factor de discussão e reflexão.



### ■ Sugestões para gestores

Se, como gestor, o leitor pretende compreender com as pessoas encaram o correio eletrónico na sua organização, pode proceder do seguinte modo:

- Aplique o questionário aos membros da sua organização.
- Assegure o anonimato das respostas.
- Recolha as respostas e calcule as médias para a globalidade da organização, assim como as médias em cada uma das unidades ou departamentos da organização.
- Compare os resultados com os do estudo de Dawley e Anthony.
- Identifique as unidades organizacionais em que há mais problemas na utilização do correio eletrónico.
- Identifique os modos de lidar com esses problemas.

### ■ Sugestões para docentes e formadores

Se o leitor é docente ou formador, pode usar este questionário num exercício prático. Proceda do seguinte modo:

- Convide as pessoas a responderem ao questionário.
- Recolha as respostas e calcule as médias do grupo/turma.
- Faculte essas médias às pessoas.
- Crie grupos de trabalho, combinando em cada grupo pessoas com diferentes pontuações.
- Convide as pessoas que sentem mais problemas na utilização do correio eletrónico a compreenderem as razões pelas quais outras pessoas não sentem os mesmos problemas. Ou seja: procure que uns aprendam com os outros.

## Exercício 32

### Apreensão nas apresentações em público

O questionário a que respondeu mede o seu nível de apreensão, ou ansiedade, nas apresentações em público. Para se pontuar, proceda do seguinte modo:

- A.** Some as cotações das afirmações 1, 2, 3, 5, 9, 10, 13, 14, 19, 20, 21, 22, 23, 25, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33 e 34.
- B.** Some as cotações das afirmações 4, 6, 7, 8, 11, 12, 15, 16, 17, 18, 24 e 26.

Afirmações que permitem calcular a soma A		Afirmações que permitem calcular a soma B	
Afirmação nº	Pontuação	Afirmação nº	Pontuação
1	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>
2	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>
3	<input type="checkbox"/>	7	<input type="checkbox"/>
5	<input type="checkbox"/>	8	<input type="checkbox"/>
9	<input type="checkbox"/>	11	<input type="checkbox"/>
10	<input type="checkbox"/>	12	<input type="checkbox"/>
13	<input type="checkbox"/>	15	<input type="checkbox"/>
14	<input type="checkbox"/>	16	<input type="checkbox"/>
19	<input type="checkbox"/>	17	<input type="checkbox"/>
20	<input type="checkbox"/>	18	<input type="checkbox"/>
21	<input type="checkbox"/>	24	<input type="checkbox"/>
22	<input type="checkbox"/>	26	<input type="checkbox"/>
23	<input type="checkbox"/>		
25	<input type="checkbox"/>		
27	<input type="checkbox"/>		
28	<input type="checkbox"/>		
29	<input type="checkbox"/>		
30	<input type="checkbox"/>		
31	<input type="checkbox"/>		
32	<input type="checkbox"/>		
33	<input type="checkbox"/>		
34	<input type="checkbox"/>		
Some	<input type="checkbox"/>	Some	<input type="checkbox"/>

C. Faça o seguinte cálculo:

$$(132 - \text{soma } A) + \text{soma } B = \underline{\hspace{2cm}}$$

Por exemplo, se a soma *A* for 42 e a soma *B* for 24, a cotação final é 114.

Quanto mais **baixa** a sua cotação, **maior** é a sua apreensão ou ansiedade. Uma cotação inferior a 68 pode ser considerada baixa ou modesta, representando elevada apreensão ou ansiedade. Se a sua cotação for elevada (maior do que 136), o seu conforto e à-vontade para fazer apresentações em público é grande!<sup>1</sup> Compare as suas cotações com as de outras pessoas.

### Sugestões para docentes e formadores

Como docente ou formador, pode exercer o exercício como trabalho prático. Após solicitar a todos os alunos ou formandos que calculem a respetiva pontuação, calcule a média do grupo e ajude as pessoas a compreenderem como se posicionam no contexto do grupo.

## Exercício 33

### Qual o seu estilo de trabalho em equipa?

O exercício mede quatro estilos de trabalho em equipa. O estilo «Pioneiro» é sobretudo sensível a ideias. É espontâneo e criativo. O estilo «Integrador» caracteriza-se por uma grande orientação para as pessoas e os relacionamentos. O estilo «Resultados» está sobretudo orientado para a resolução de problemas e o foco em resultados. O estilo «Guardião» tem preferência por processos e detalhes. Gosta de organização e método.

### ■ Sugestões

Transponha todas as suas respostas para a tabela seguinte. Some as cotações em cada coluna.

<b>Pioneiro</b> (extroversão, espontaneidade, imaginação, adaptabilidade)		<b>Integrador</b> (relações, empatia, colaboração, confiança, respeito)		<b>Resultados</b> (lógica, foco, resolução de problemas, competição)		<b>Guardião</b> (processos, organização, estrutura, detalhe, método)	
Afirmção nº	Pontuação	Afirmção nº	Pontuação	Afirmção nº	Pontuação	Afirmção nº	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"/>
21	<input type="checkbox"/>	22	<input type="checkbox"/>	23	<input type="checkbox"/>	24	<input type="checkbox"/>
25	<input type="checkbox"/>	26	<input type="checkbox"/>	27	<input type="checkbox"/>	28	<input type="checkbox"/>
29	<input type="checkbox"/>	30	<input type="checkbox"/>	31	<input type="checkbox"/>	32	<input type="checkbox"/>
33	<input type="checkbox"/>	34	<input type="checkbox"/>	35	<input type="checkbox"/>	36	<input type="checkbox"/>
37	<input type="checkbox"/>	38	<input type="checkbox"/>	39	<input type="checkbox"/>	40	<input type="checkbox"/>
41	<input type="checkbox"/>	42	<input type="checkbox"/>	43	<input type="checkbox"/>	44	<input type="checkbox"/>
45	<input type="checkbox"/>	46	<input type="checkbox"/>	47	<input type="checkbox"/>	48	<input type="checkbox"/>
Some	<input type="checkbox"/>	Some	<input type="checkbox"/>	Some	<input type="checkbox"/>	Some	<input type="checkbox"/>

<sup>(1)</sup> Os valores 68 e 136 são meramente indicativos e destinam-se a ajudar o leitor a refletir sobre si próprio.

Assinale, com um círculo, a sua cotação nos quatro perfis. Ligue os quatro círculos com uma linha (o perfil traçado é fictício e meramente ilustrativo).

Pioneiro	Integrador	Focado em resultados	Guardião
60	60	60	60
58	58	58	58
56	56	56	56
54	54	54	54
52	52	52	52
50	50	50	50
48	48	48	48
46	46	46	46
44	44	44	44
42	42	42	42
40	40	40	40
38	38	38	38
26	26	26	26
34	34	34	34
32	32	32	32
30	30	30	30
28	28	28	28
26	26	26	26
24	24	24	24
22	22	22	22
20	20	20	20
18	18	18	18
16	16	16	16
14	14	14	14
12	12	12	12

Agora, proceda do seguinte modo:

- Compare o seu estilo com o de outras pessoas, designadamente os restantes membros da sua equipa, se for o caso.
- Pense na forma como gosta que as pessoas comuniquem consigo. Reflita, também, sobre o que mais lhe provoca irritação.

- Imagine que tem de apresentar uma proposta a quatro pessoas, com estilos distintos. Como deveria apresentar essa proposta a cada uma dessas pessoas? O que deveria evitar?
- Imagine agora uma equipa constituída apenas por pessoas com estilo pioneiro. Quais os riscos de uma equipa tão homogénea? Faça o mesmo exercício para os restantes estilos.
- Para aprofundar a matéria, leia o artigo de Vickerg e Christfort (2017), publicado na *Harvard Business Review*.

#### ■ Sugestões para docentes/formadores

Se é docente ou formador, pode usar os procedimentos sugeridos a propósito de exercícios anteriores (veja, por exemplo, instruções relativas aos exercícios 16, 17 e 18).

## **Exercício 34**

### **Sentido de responsabilidade como avaliador em processos de avaliação de desempenho**

O exercício mede o grau em que, como avaliador, assume sentido de responsabilidade, e é responsabilizado, durante a avaliação de desempenho. Quanto maior a quantidade de respostas «sim», maior o sentido de responsabilidade e responsabilização. Use o exercício para refletir sobre as avaliações de desempenho em que tem participado – e sobre as razões subjacentes às suas respostas.