MANUAL
DE COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO

7ª edição revista e atualizada

Arménio Rego, Miguel Pina e Cunha,
e Pedro Neves

EXERCÍCIOS DE APOIO

Notas introdutórias

1 Os exercícios aqui expostos visam três objetivos. Primeiro: pretendem ajudar o(a) leitor(a) a melhor se autocompreender, seja como líder, liderado(a), ou "simples" indivíduo sem funções organizacionais. Segundo: visam ajudá-lo(a) a melhor compreender a sua organização, equipa ou líder. Terceiro: permitem-lhe entender melhor o significado de conceitos e ideias explorados no Manual.

2 Se o(a) leitor(a) é estudante e não trabalha em qualquer organização, pode ter dificuldade em responder a alguns questionários. Se for o caso, pode (1) imaginar-se no papel de membro organizacional ou (2) convidar algum membro organizacional a responder aos questionários.

3 Os exercícios poderão ser usados por docentes ou formadores, como ferramentas de apoio a aulas ou sessões formativas. Sugerimos que, nesse caso, o docente/formador fomente a discussão dos resultados no contexto das turmas ou grupos de formação. Desse modo, cada respondente poderá comparar-se com outras pessoas.

4 Reiteramos que os exercícios visam objetivos pedagógicos. Naturalmente, a sua elaboração cumpre preocupações de rigor psicométrico. Mas, para fins mais académicos, recomenda-se que os instrumentos originais sejam usados e submetidos a processos de tradução e retrotradução. Ademais, fizeram-se adaptações nas escalas que podem dificultar a comparação entre as cotações obtidas nos estudos citados e as cotações que os leitores obtiverem. A nossa sugestão é: tome os exercícios apenas como "pontos de partida" para a compreensão e discussão dos temas.

CAPÍTULO 1

Exercício 1.1
Planos de observação da organização[1]

Pense na sua organização ou numa que conheça razoavelmente. São-lhe seguidamente apresentados três planos de observação dessa organização. Cada plano contém quatro grupos de afirmações: A, B, C e D. Em que medida cada um desses grupos de afirmações reflete essa organização? Para responder, distribua 100 pontos pelos quatro grupos, atribuindo mais pontos às afirmações que melhor descrevem a sua organização. Proceda desse modo para os planos de observação 1, 2 e 3.

Se, por exemplo, considera que os quatro grupos de afirmações descrevem de igual modo a organização, atribua 25 pontos a cada descrição. Se considera que apenas um grupo descreve a organização, atribua 100 pontos a esse grupo de afirmações, e zero pontos aos restantes três grupos.

Plano de observação 1

GRUPOS	AFIRMAÇÕES QUE PODEM DESCREVER A SUA ORGANIZAÇÃO	DISTRIBUA 100 PONTOS PELOS 4 GRUPOS DE AFIRMAÇÕES
A	• As pessoas não gostam de trabalhar; aquilo que fazem é menos importante do que aquilo que ganham. • Poucas pessoas são capazes de fazer trabalhos que exijam autocontrolo e criatividade.	
B	• As pessoas desejam sentir-se úteis e importantes. • Querem pertencer à organização e ser reconhecidas como indivíduos. • Estas necessidades sociais são mais importantes do que o dinheiro.	
C	• As pessoas gostam de trabalhar desde que persigam objetivos com significado, os quais tenham ajudado a definir. • A maioria das pessoas é capaz de desempenhar funções mais exigentes em termos de autocontrolo e criatividade do que as atualmente exercidas.	
D	• A maioria das pessoas deseja não apenas usar as suas capacidades, como também pretende proceder ao seu desenvolvimento contínuo. • A maioria das pessoas é confiável e deseja confiar nos outros.	

[1] Construído a partir de Miles & Creed (1995).

Plano de observação 2

GRUPOS	AFIRMAÇÕES QUE PODEM DESCREVER A SUA ORGANIZAÇÃO	DISTRIBUA 100 PONTOS PELOS 4 GRUPOS DE AFIRMAÇÕES
A	• A tarefa dos gestores é supervisionar e controlar os subordinados. • Compete-lhes fragmentar as tarefas, de modo a torná-las simples e repetitivas. • Devem estabelecer rotinas de trabalho detalhadas e garantir o seu cumprimento.	
B	• O trabalho dos gestores consiste em fazer os trabalhadores sentirem-se importantes. • Mantêm os subordinados informados e escuta-os. • Permitem-lhes algum controlo sobre matérias rotineiras.	
C	• O trabalho dos gestores consiste em estimular o potencial não aproveitado dos RH. • Criam ambientes que permitam às pessoas participar até ao limite das suas capacidades. • Encorajam a participação alargada em matérias importantes.	
D	• A tarefa dos gestores consiste em preparar a organização para responder aos desafios de hoje e amanhã. • Investem nos conhecimentos técnicos e interpessoais. • Vêm as capacidades dos trabalhadores como investimentos a valorizar.	

Plano de observação 3

GRUPOS	AFIRMAÇÕES QUE PODEM DESCREVER A SUA ORGANIZAÇÃO	DISTRIBUA 100 PONTOS PELOS 4 GRUPOS DE AFIRMAÇÕES
A	• As pessoas toleram o trabalho se a remuneração for decente e o patrão justo. • Se o trabalho for suficientemente simples e as pessoas estiverem bem controladas, os objetivos são alcançados.	
B	• A partilha de informação e o envolvimento em tarefas rotineiras fará as pessoas sentirem-se importantes. • A satisfação dessas necessidades diminuirá a resistência à autoridade e as pessoas submeter-se-ão voluntariamente.	
C	• A expansão da participação das pessoas resultará em maior eficiência operacional. • A satisfação aumentará com o aproveitamento das capacidades das pessoas.	
D	• Os investimentos nas capacidades humanas, incluindo a capacidade de autogovernação, criam capacidade adaptativa e aprendizagem organizacional. • Quanto mais competente for a organização, mais facilmente esta estabelecerá redes com outras organizações.	

Exercício 1.1 (continuação)
Qual a filosofia de gestão que prevalece na organização?

O exercício procura medir a filosofia de gestão que prevalece na organização que descreveu. Quatro filosofias podem ser consideradas (veja síntese no quadro abaixo):

- A filosofia **tradicional** corresponde à introdução da organização científica do trabalho e aceita os seus pressupostos, designadamente o caráter fundamentalmente económico do trabalho, a superioridade da racionalização como método de organização, assim como as vantagens da separação entre quem "pensa" e quem "executa" o trabalho.
- Sucedeu-lhe a filosofia das **relações humanas**, que acentuava a natureza social do trabalho. Esta filosofia, embora tentando humanizar a empresa, aceitava a preponderância da gestão e dos seus métodos de controlo. Em certa medida, corresponde à ideia de que se pode obter mais produtividade de trabalhadores satisfeitos – como se pode alcançar mais leite de vacas contentes[2].
- A filosofia dos **recursos humanos** criticou o facto de as filosofias anteriores limitarem a expressividade das pessoas e o seu potencial. Inspirada por modelos como a hierarquia das necessidades de Maslow, este modelo (que recebeu forte apoio na década de 60 do séc. XX, nomeadamente junto dos autores do desenvolvimento organizacional) preconizava a participação e a democratização do trabalho como vias para a melhoria das organizações. O papel dos gestores, mais do que o de controlar os trabalhadores, consistiria em criar contextos facilitadores do desempenho e do desenvolvimento.
- O modelo do **investimento humano** atualiza o anterior, adequando-o a um contexto no qual se reconhece não apenas a necessidade de melhor aproveitar o potencial das pessoas, mas também a necessidade de atualizá-lo constantemente. É uma filosofia baseada em conceitos emergentes na década de 1990, como os de redes, aprendizagem organizacional, confiança e capital humano. Este modelo compagina-se com a adoção crescente de formas organizacionais assentes na confiança e caraterizadas pelo predomínio de instituições democráticas, afastando-se, pois, dos modelos de controlo tradicionais.

Quatro filosofias de gestão

Filosofia tradicional	*Homo economicus;* separação pensantes-executantes.
Filosofia das relações humanas	Humanizar para obter mais "leite de vacas contentes".
Filosofia dos recursos humanos	Participação, democratização, contextos facilitadores.
Filosofia do investimento humano	Investir, desenvolver o capital humano, social e psicológico.

[2] Scott (1992).

Transponha as cotações para a tabela seguinte. Some as três cotações de cada linha. Quanto mais elevada a cotação numa dada filosofia, mais a organização descrita se compagina com essa filosofia. Qual a filosofia ou filosofias que prevalecem na organização descrita? Em que medida essa filosofia afeta o modo como as pessoas estão, ou não, motivadas? Discuta o tema com outras pessoas.

	PLANO DE OBSERVAÇÃO 1	PLANO DE OBSERVAÇÃO 2	PLANO DE OBSERVAÇÃO 3	SOME AS 3 COTAÇÕES DE CADA LINHA
Filosofia tradicional				
Filosofia das relações humanas				
Filosofia dos recursos humanos				
Filosofia do investimento humano				

CAPÍTULO 2

Exercício 2.1
Como se autodescreve[3]?

São-lhe seguidamente apresentadas catorze afirmações sobre a sua pessoa. Em que medida elas são verdadeiras ou falsas? Para responder, recorra à escala situada à frente de cada informação e coloque um círculo em torno do algarismo correspondente.

1. Estabeleço facilmente contacto quando conheço alguém.	Totalmente falso	Parcialmente falso	Neutro	Parcialmente verdadeiro	Totalmente verdadeiro
	4	**3**	**2**	**1**	**0**
2. Faço frequentemente um espalhafato a propósito de coisas sem importância.	Totalmente falso	Parcialmente falso	Neutro	Parcialmente verdadeiro	Totalmente verdadeiro
	4	**3**	**2**	**1**	**0**
3. Falo frequentemente com estranhos.	Totalmente falso	Parcialmente falso	Neutro	Parcialmente verdadeiro	Totalmente verdadeiro
	4	**3**	**2**	**1**	**0**
4. Sinto-me frequentemente infeliz.	Totalmente falso	Parcialmente falso	Neutro	Parcialmente verdadeiro	Totalmente verdadeiro
	4	**3**	**2**	**1**	**0**
5. Sinto-me frequentemente irritado(a).	Totalmente falso	Parcialmente falso	Neutro	Parcialmente verdadeiro	Totalmente verdadeiro
	4	**3**	**2**	**1**	**0**
6. Sinto-me frequentemente inibido(a) nas interações sociais.	Totalmente falso	Parcialmente falso	Neutro	Parcialmente verdadeiro	Totalmente verdadeiro
	4	**3**	**2**	**1**	**0**
7. Tenho muitas vezes uma visão sombria das coisas.	Totalmente falso	Parcialmente falso	Neutro	Parcialmente verdadeiro	Totalmente verdadeiro
	4	**3**	**2**	**1**	**0**
8. Tenho dificuldade em iniciar uma conversação.	Totalmente falso	Parcialmente falso	Neutro	Parcialmente verdadeiro	Totalmente verdadeiro
	4	**3**	**2**	**1**	**0**

[3] Adaptado de Denollet (2005).

9. Sinto-me frequentemente "em baixo".	Totalmente falso	Parcialmente falso	Neutro	Parcialmente verdadeiro	Totalmente verdadeiro
	4	**3**	**2**	**1**	**0**
10. Sou uma pessoa fechada.	Totalmente falso	Parcialmente falso	Neutro	Parcialmente verdadeiro	Totalmente verdadeiro
	4	**3**	**2**	**1**	**0**
11. Gostaria de poder manter as pessoas à distância.	Totalmente falso	Parcialmente falso	Neutro	Parcialmente verdadeiro	Totalmente verdadeiro
	4	**3**	**2**	**1**	**0**
12. Dou comigo frequentemente preocupado(a) com alguma coisa.	Totalmente falso	Parcialmente falso	Neutro	Parcialmente verdadeiro	Totalmente verdadeiro
	4	**3**	**2**	**1**	**0**
13. Sinto-me frequentemente desanimado(a).	Totalmente falso	Parcialmente falso	Neutro	Parcialmente verdadeiro	Totalmente verdadeiro
	4	**3**	**2**	**1**	**0**
14. Em momentos de convívio não encontro o tema de conversa adequado.	Totalmente falso	Parcialmente falso	Neutro	Parcialmente verdadeiro	Totalmente verdadeiro
	4	**3**	**2**	**1**	**0**

Exercício 2.1 (continuação)
Tem personalidade tipo D?

O questionário mede duas dimensões: afetividade negativa e inibição social. Para calcular as suas pontuações, coloque as cotações de cada afirmação nas tabelas seguintes e faça a soma.

AFETIVIDADE NEGATIVA	
Questões n.º	**Pontuação**
2	
4	
5	
7	
9	
12	
13	
Some	

INIBIÇÃO SOCIAL	
Questões n.º	**Pontuação**
1	
3	
6	
8	
10	
11	
14	
Some	

Se os seus resultados alcançarem 10 ou mais pontos em afetividade negativa, e 10 ou mais pontos em inibição social, pode considerar-se uma pessoa correspondente ao Tipo D (veja significado no Capítulo 2 do Manual). Se for o caso, releia as afirmações anteriores e recorde que muitas pessoas com o tipo D vivem existências saudáveis e felizes. Não obstante, algumas cautelas poderão ser aconselháveis. Compare-se com outras pessoas.

Exercício 2.2
Como se autoavalia?[4]

Refira em que medida as doze afirmações seguintes se aplicam a si. Para responder, socorra-se da seguinte escala de sete pontos. Responda de acordo com aquilo que *é*, e não com o que *gostaria de ser*.

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. Estou confiante em que alcançarei o sucesso que mereço na vida.	
2. Por vezes sinto-me deprimido(a).	
3. Quanto tento fazer algo, geralmente sou bem-sucedido(a).	
4. Por vezes, quando fracasso, sinto-me uma pessoa sem valor.	
5. Realizo as minhas tarefas com sucesso.	
6. Por vezes sinto falta de controlo sobre o meu trabalho.	
7. Sinto-me globalmente satisfeito(a) comigo próprio(a).	
8. Estou cheio(a) de dúvidas acerca da minha competência.	
9. Determino o que acontece na minha vida.	
10. Sinto que não tenho controlo sobre o sucesso na minha carreira.	
11. Sou capaz de lidar com a maior parte dos meus problemas.	
12. Há momentos em que me sinto abatido(a) e desesperado(a).	

[4] Judge & Bono (2001); Judge & Ilies (2004); Judge *et al*. (2003).

Exercício 2.3
A sua autoavaliação nuclear positiva

O questionário mede a sua "autoavaliação nuclear" positiva (veja o significado no Capítulo 2). Após responder, substitua as cotações nas afirmações 2, 4, 6, 8, 10 e 12, usando a seguinte escala de conversão:

A pontuação original/antiga	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Substitua-a por esta nova pontuação	**7**	**6**	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**

Após fazer essa inversão (apenas nessas afirmações), some as 12 cotações. Quanto mais elevada a sua cotação, mais a sua autoavaliação nuclear é positiva. Compare a sua cotação com a de outras pessoas.

CAPÍTULO 3

Exercício 3.1
As suas emoções positivas e negativas no trabalho[5]

Usando a escala de sete pontos, refira como se tem sentido, nos últimos três meses, relativamente à sua organização e ao seu trabalho.

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

1	Ansioso(a)/inquieto(a)		**11**	Aborrecido(a)		**21**	Ativo(a)	
2	Confortável		**12**	Bem-disposto(a)		**22**	Agressivo(a)	
3	Deprimido(a)/abatido(a)		**13**	Cansado(a)		**23**	Alerta	
4	Feliz		**14**	Contente		**24**	Calmo(a)	
5	Melancólico(a)/triste		**15**	Entusiasmado(a)		**25**	Cheio(a) de energia	
6	Muito infeliz		**16**	Monótono(a)		**26**	Exausto(a)/esgotado(a)	
7	Preocupado(a)		**17**	Motivado(a)		**27**	Irritado(a)	
8	Relaxado(a)		**18**	Otimista		**28**	Molestado(a)/incomodado(a)	
9	Tenso(a)		**19**	Sonolento(a)/mole		**29**	Paciente (com paciência)	
10	Tranquilo(a)		**20**	Vagaroso(a) (sem energia)		**30**	Sereno(a)	

[5] Daniels (2000).

Exercício 3.1 (continuação)
Calcule o seu rácio de positividade

Calcule o grau em que experimentou estados emocionais positivos e negativos nos últimos três meses. Para tal, transponha todas as cotações para as duas tabelas seguintes. Faça as somas e as divisões aí sugeridas.

ESTADOS EMOCIONAIS POSITIVOS	
Questões n.º	**Pontuação**
2	
4	
8	
10	
12	
14	
15	
17	
18	
21	
23	
24	
25	
29	
30	
Some	
Divida por 15	

ESTADOS EMOCIONAIS NEGATIVOS	
Questões n.º	**Pontuação**
1	
3	
5	
6	
7	
9	
11	
13	
16	
19	
20	
22	
26	
27	
28	
Some	
Divida por 15	

Divida a cotação dos estados positivos pela cotação dos estados negativos. Assim obtém o seu rácio de positividade, cuja compreensão pode obter na leitura do Capítulo 3. Qual o seu rácio? É superior ou inferior a 3? Alguns estudos sugerem que o aumento do rácio torna as pessoas mais criativas e eficazes. Todavia, a partir de um dado nível, o rácio pode tornar-se excessivo e colocar as pessoas sob o efeito *Pollyana* – uma espécie de deslumbramento ingénuo que desvaloriza excessivamente a negatividade da vida e conduz as pessoas a um irrealismo perigoso.

Notas adicionais

- Pode comparar o seu rácio com o de outras pessoas.
- Pode também comparar as suas cotações separadas (estados emocionais positivos *versus* negativos) com as de outras pessoas que responderam ao mesmo questionário.
- Note ainda que os estados emocionais apontados podem ser agrupados em cinco domínios: conforto, prazer, entusiasmo, vigor e serenidade. Se deseja calcular as suas cotações em cada uma dessas dimensões, consulte o artigo de Daniels[6] sobre bem-estar afetivo no trabalho.

[6] Daniels (2000).

Exercício 3.2
Como lida e faz a gestão das suas emoções e as dos outros?

Refira o grau em que as afirmações seguidamente expostas se aplicam ou não a si. Para tal, recorra à escala de sete pontos seguinte. Coloque 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(a) mesmo quando os outros ficam zangados.	
9. Sinto-me bem quando um amigo recebe um elogio.	
10. Nunca tomo em conta os meus sentimentos para orientar a minha vida.	
11. Quando sou derrotado(a) num jogo, perco o controlo.	
12. O sofrimento alheio não me afeta.	
13. Consigo acalmar-me sempre que estou furioso(a).	

14. Compreendo as causas das minhas emoções.	
15. Sou indiferente aos ferimentos num animal.	
16. Fico alegre quando vejo felizes as pessoas em meu redor.	
17. Normalmente encorajo-me a mim próprio(a) para dar o meu melhor.	
18. Percebo bem os sentimentos das pessoas com quem me relaciono.	
19. Consigo compreender as emoções e sentimentos dos meus amigos vendo os seus comportamentos.	
20. Dou o meu 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(a).	
23. Sei bem o que sinto.	

Exercício 3.2 (continuação)
Calcule as suas cotações em várias dimensões de inteligência emocional

O questionário mede a sua inteligência emocional em várias dimensões. Foi construído com base em pesquisa realizada por Rego e colaboradores[7]. O seu intuito é pedagógico. Para uma análise mais académica, veja cada um dos artigos científicos publicados. Antes de avançar para o cálculo das suas cotações, inverta as pontuações das afirmações 1, 3, 6, 7, 10, 11, 12, 15 e 21, de acordo com a tabela de equivalências seguinte:

A pontuação original/antiga	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Substitua-a por esta nova pontuação	**7**	**6**	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**

Após fazer essa inversão, use essas novas cotações e não as antigas. Mas faça-o apenas nas afirmações referidas. Nas outras, mantenha as cotações originais. Transponha, agora, as cotações para a tabela seguinte. Faça as somas e as divisões aí sugeridas.

	ITENS			SOME	DIVIDA POR	A SUA COTAÇÃO
Atenção às emoções próprias	**1**	**6**	**10**		**/3 =**	
Sensibilidade às emoções alheias	**7**	**12**	**15**		**/3 =**	
Maturidade emocional (autocontrolo perante as críticas)	**3**	**11**	**21**		**/3 =**	
Empatia e contágio emocional	**4**	**9**	**16**		**/3 =**	
Compreensão das causas das emoções próprias	**2**	**14**	**23**		**/3 =**	
Autoencorajamento (uso das emoções)	**17**	**20**	**22**		**/3 =**	
Compreensão das emoções dos outros	**18**	**19**			**/2 =**	
Autocontrolo emocional	**5**	**8**	**13**		**/3 =**	

[7] Rego & Fernandes (2005a, 2005b); Rego, Godinho *et al.* (2010); Rego, Sousa *et al.* (2007).

Transponha as suas cotações para a tabela seguinte. Depois, compare-as com as obtidas em Portugal (três últimas colunas) em estudos de Rego e colaboradores. Quanto mais elevadas as suas cotações, mais vigorosa é a sua inteligência emocional.

	COLOQUE AQUI AS SUAS COTAÇÕES	GERAL	HOMENS	MULHERES
Atenção às emoções próprias		**5,2**	**4,8**	**5,4**
Sensibilidade às emoções alheias		**5,5**	**5,1**	**5,8**
Maturidade emocional (autocontrolo perante as críticas)		**5,0**	**4,8**	**5,1**
Empatia e contágio emocional		**5,4**	**5,2**	**5,6**
Compreensão das causas das emoções próprias		**5,1**	**5,1**	**5,1**
Autoencorajamento (uso das emoções)		**5,2**	**5,3**	**5,2**
Compreensão das emoções dos outros		**4,9**	**4,8**	**5,0**
Autocontrolo emocional		**4,4**	**4,6**	**4,2**

Exercício 3.3
Qual o nível de inteligência social do 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	Usualmente	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 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?	
DESENVOLVIMENTO DOS OUTROS	
O seu superior proporciona *coaching* e mentoria aos outros com paixão 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?	

Exercício 3.3 (continuação)
Reflita sobre a inteligência social do seu chefe

O questionário mede o grau em que o seu chefe denota inteligência social (veja o significado no Capítulo 3, em várias dimensões. Para cada par de questões, proceda às somas. Após responder, compare as suas respostas com as de outras pessoas. Quanto mais elevadas as cotações, mais vigorosa é a inteligência social do seu chefe. Pense: o seu chefe é uma pessoa socialmente inteligente? Em que medida o seu nível de inteligência social influencia o modo como os colaboradores atuam?

	COLOQUE AQUI AS SUAS COTAÇÕES	COLOQUE AQUI AS COTAÇÕES OBTIDAS POR OUTRAS PESSOAS (SOBRE O MESMO LÍDER OU OUTRO)
Empatia		
"Afinação"		
Consciência organizacional		
Influência		
Desenvolvimento dos outros		
Inspiração		
Trabalho de equipa		
Some		

CAPÍTULO 4

Exercício 4.1
Quais as suas motivações[8]?

São-lhe seguidamente apresentadas diversas atitudes e comportamentos. Refira a frequência com que ocorrem em si, colocando à frente de cada afirmação o número correspondente à sua resposta. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas – todas são corretas desde que correspondam ao que pensa e sente.

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

1. Gosto de aperfeiçoar constantemente as minhas competências pessoais.	
2. Gosto de ser solidário(a) com as outras pessoas, mesmo que não sejam das minhas relações.	
3. Tenho um desejo secreto de chamar a atenção das pessoas.	
4. Esforço-me por melhorar os meus resultados anteriores.	
5. Sinto satisfação quando vejo que uma pessoa que me pediu ajuda fica feliz com o meu apoio.	
6. Insisto numa determinada opinião apenas para "não dar o braço a torcer".	
7. Gosto de saber se o meu trabalho foi ou não bem realizado, de modo a fazer melhor no futuro.	
8. Se tivesse que despedir uma pessoa, procuraria sobretudo compreender os seus sentimentos e apoiá-la no que me fosse possível.	
9. Tenho discussões com os outros porque costumo insistir naquilo que penso que deve ser feito.	
10. No trabalho procuro fazer cada vez melhor.	
11. No trabalho gosto de ser uma pessoa amável.	
12. Procuro relacionar-me com pessoas influentes.	
13. Tento fazer o meu trabalho de modo inovador.	
14. Sinto-me satisfeito(a) por trabalhar com pessoas que gostam de mim.	
15. Se puder chamar pessoas para o trabalho da minha equipa, procuro as que me permitam exercer mais influência.	
16. No trabalho presto muita atenção aos sentimentos dos outros.	
17. Quando participo de algum convívio, aproveito para influenciar os outros e obter o seu apoio para aquilo que quero fazer.	
18. Fico preocupado(a) quando sinto que, de alguma forma, contribuí para o mal-estar das relações no trabalho.	

[8] Adaptado de Rego (2000a), Rego & Carvalho (2002).

Exercício 4.1 (continuação)
Motivações para o sucesso, a afiliação e o poder

O questionário mede as suas motivações para o sucesso, a afiliação e o poder. Veja o seu significado no Capítulo 4. Para calcular os seus resultados, transponha as cotações para as três tabelas seguintes. Faça as somas e divisões aí sugeridas. Note que, quanto mais elevadas as cotações, mais fortes são as suas motivações. Após terminar, compare as suas cotações com as expostas na Figura 4.4, no Capítulo 4.

SUCESSO	
Questões n.º	**Pontuação**
1	
4	
7	
10	
13	
Some	
Divida a soma por 5	

AFILIAÇÃO	
Questões n.º	**Pontuação**
2	
5	
8	
11	
14	
16	
18	
Some	
Divida a soma por 7	

PODER	
Questões n.º	**Pontuação**
3	
6	
9	
12	
15	
17	
Some	
Divida a soma por 6	

Exercício 4.2
Como é o clima da sua organização?[9]

Descreva a sua organização (ou solicite a alguém que o faça) referindo em que grau as seguintes afirmações são verdadeiras ou falsas. Para o efeito, use a escala seguinte, colocando à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta.

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 que lhes são atribuídas responsabilidades importantes.	
2. Para se progredir na carreira, é necessário sacrificar a vida familiar.	
3. Há um grande espírito de equipa.	
4. As pessoas podem colocar a sua criatividade e imaginação ao serviço do trabalho e da organização.	
5. Esta organização ajuda as pessoas a conciliar o trabalho com a vida familiar.	
6. Os superiores cumprem as suas promessas.	
7. As pessoas sentem-se à vontade para mostrar que discordam das opiniões dos seus superiores.	
8. Quando se obtêm bons resultados devido aos esforços dos colaboradores, os "louros" (ex: as recompensas e os elogios) são distribuídos apenas por um número reduzido de chefias.	
9. A organização preocupa-se em que as pessoas conciliem o trabalho com as suas responsabilidades familiares.	
10. As pessoas sentem que podem aprender continuamente.	
11. A organização cria condições para que as pessoas acompanhem a educação dos seus filhos.	
12. Existe um sentido de família entre os colaboradores.	
13. Há favoritismos pessoais nas promoções.	
14. As pessoas sentem-se discriminadas.	
15. As pessoas preocupam-se com o bem-estar dos outros.	
16. As pessoas têm grande confiança nos superiores.	
17. As pessoas sentem-se livres para comunicar franca e abertamente com os superiores.	
18. É fácil falar com as pessoas situadas em níveis hierárquicos superiores.	
19. A atmosfera da organização é amistosa.	
20. As pessoas sentem que os superiores são honestos.	
21. As pessoas sentem que podem desenvolver as suas potencialidades.	

[9] Rego & Cunha (2008b).

Exercício 4.2 (continuação)
A sua organização é autentizótica?

O questionário mede o grau em que a organização é autentizótica. Para compreender o seu significado, veja a Caixa 4.15, no Capítulo 4 do Manual, assim como os artigos de Rego (2005) e de Rego e Cunha (2008b). Antes de prosseguir, inverta as cotações das afirmações n.º 2, 8, 13 e 14 (e apenas dessas), tendo em atenção a tabela de correspondências seguinte.

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

Transponha para as seis tabelas seguintes as cotações em cada afirmação. Faça as somas e divisões aí sugeridas.

ESPÍRITO DE CAMARADAGEM	
Afirmações n.º	**Pontuação**
3	
12	
15	
19	
Some	
Divida por 4	

CREDIBILIDADE E CONFIANÇA DO SUPERIOR	
Afirmações n.º	**Pontuação**
6	
16	
20	
Some	
Divida por 3	

COMUNICAÇÃO ABERTA E FRANCA COM O SUPERIOR	
Afirmações n.º	**Pontuação**
7	
17	
18	
Some	
Divida por 3	

OPORTUNIDADES DE APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO PESSOAL	
Afirmações n.º	**Pontuação**
1	
4	
10	
21	
Some	
Divida por 4	

EQUIDADE	
Afirmações n.º	**Pontuação**
8	
13	
14	
Some	
Divida por 3	

CONCILIAÇÃO TRABALHO-FAMÍLIA	
Afirmações n.º	**Pontuação**
2	
5	
9	
11	
Some	
Divida por 3	

Quanto mais elevadas as cotações, mais autentizótica é a organização descrita. Transponha as seis pontuações para a tabela seguinte e compare-as com médias obtidas em Portugal por Rego e Cunha[10]. A organização descrita é ou não autentizótica? Discuta com outras pessoas as eventuais consequências daí advindas para a atuação dos colaboradores.

	AS SUAS PONTUAÇÕES	MÉDIAS DO ESTUDO DE REGO E CUNHA (2008b)
1. Espírito de camaradagem		**4,1**
2. Credibilidade/confiança do superior		**4,2**
3. Comunicação aberta e franca com o superior		**4,2**
4. Oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal		**4,3**
5. Equidade		**4,8**
6. Conciliação trabalho-família		**3,8**

[10] Rego & Cunha (2008b).

Exercício 4.3
Como se sente no trabalho e após o mesmo?[11]

Pense no modo como se tem sentido no seu trabalho (ou solicite a alguém que o faça). Em que medida as seguintes afirmações se aplicam à sua pessoa? Para responder, use a seguinte escala de sete pontos:

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. Trabalho sob grande tensão.	
2. As funções que executo têm-me provocado nervosismo.	
3. Se trabalhasse noutra organização, a minha saúde melhoria.	
4. Os problemas no trabalho têm-me provocado insónias.	
5. Esta organização deixa-me bastante molestado(a).	
6. O trabalho nesta organização provoca-me grande irritação.	
7. Fico de tal modo saturado(a) do trabalho durante a semana que só me apetece prolongar o fim de semana.	
8. As minhas noites de domingo ficam "estragadas" quando penso no trabalho que terei de realizar durante a semana.	
9. Fico nervoso(a) se, durante o fim de semana, penso no trabalho.	
10. Os problemas no trabalho têm-me causado dificuldades no relacionamento com os meus familiares e amigos.	

[11] Adaptado de: Rego & Cunha (2008b); Rizzo *et al*. (1970); Staples *et al*. (1999).

Exercício 4.3 (continuação)
O(a) leitor(a) tem andado stressado(a)?

O questionário mede o seu nível de stresse no trabalho. Some as dez cotações e divida por 10. Compare o valor obtido com o obtido num estudo realizado em Portugal[12]: 2,8 (média). Quanto mais elevada a pontuação, mais elevado é o seu nível de stresse. Pense no seguinte: tem andado stressado(a) – ou nem por isso? E como tem reagido?

[12] Rego & Cunha (2008b).

CAPÍTULO 5

Exercício 5.1
Exercício prático sobre socialização organizacional[13]

Pense na organização em que trabalha e no modo como tem sido o seu percurso desde que nela ingressou. Procure responder ao questionário seguinte, afirmando o grau em que as afirmações são ou não verdadeiras. Se não trabalha, pode solicitar a alguém nessa condição que responda ao questionário. Utilize a escala de sete pontos seguidamente exposta.

A afirmação é completamente falsa	1	2	3	4	5	6	7	A afirmação é completamente verdadeira

1. A minha organização proporcionou-me excelente formação para as funções que me atribuiu.	
2. Sei muito bem como se consegue fazer coisas na minha organização.	
3. Outros membros organizacionais ajudaram-me no trabalho, de vários modos.	
4. Existem muitas oportunidades de uma boa carreira na minha organização.	
5. A formação que recebi na minha empresa capacitou-me para melhor exercer o meu cargo.	
6. Tenho uma noção clara das minhas obrigações nesta organização.	
7. Os meus colegas estão normalmente dispostos a apoiar-me ou aconselhar-me.	
8. Estou satisfeito(a) com as recompensas que a minha organização me faculta.	
9. Esta empresa faculta boa formação destinada a melhorar as competências de trabalho dos empregados.	
10. Os objetivos da minha organização foram bem explicitados.	
11. A maior parte dos meus colegas aceitou-me como membro desta organização.	
12. Quase todas as pessoas nesta organização têm oportunidades de progressão.	
13. As instruções que o meu superior me deu ajudaram-me a realizar melhor o meu trabalho.	
14. Tenho uma noção clara do modo como esta organização funciona.	

[13] Adaptado de Taormina (2004).

15. Os meus colegas ajudaram-me bastante a ajustar-me a esta organização.	
16. Posso facilmente compreender as minhas perspetivas de promoção nesta organização.	
17. O tipo de formação facultada nesta organização é altamente eficaz.	
18. Os objetivos nesta organização são compreendidos por quase todos os que aqui trabalham.	
19. As minhas relações com outros trabalhadores nesta empresa são muito boas.	
20. Espero que a minha organização continue a empregar-me por muitos mais anos.	

Exercício 5.1 (continuação)
Conteúdos de socialização organizacional

O questionário mede quatro dimensões dos conteúdos da socialização organizacional (veja a explanação no Quadro 5.2, Capítulo 5 do Manual). Para obter as suas cotações, transponha as pontuações para as tabelas seguintes. Faça as somas e as divisões aí sugeridas.

FORMAÇÃO	
Afirmações n.º	**Pontuação**
1	
5	
9	
13	
17	
Some	
Divida a soma por 5	

COMPREENSÃO	
Afirmações n.º	**Pontuação**
2	
6	
10	
14	
18	
Some	
Divida a soma por 5	

APOIO DOS COLEGAS	
Afirmações n.º	**Pontuação**
3	
7	
11	
15	
19	
Some	
Divida a soma por 5	

PERSPETIVAS FUTURAS	
Afirmações n.º	**Pontuação**
4	
8	
12	
16	
20	
Some	
Divida a soma por 5	

Quanto mais elevadas as cotações, mais fortes são os conteúdos de socialização nos quatro domínios referidos. Compare as suas cotações com as obtidas no estudo de Taormina, realizado com 193 empregados de organizações de Hong Kong[14].

DIMENSÕES	COLOQUE AQUI AS SUAS PONTUAÇÕES	COTAÇÕES OBTIDAS COM EMPREGADOS DE COMPANHIAS DE HONG KONG
Formação		**3,9**
Compreensão		**4,0**
Apoio dos colegas		**3,9**
Perspetivas futuras		**4,0**

[14] Taormina (2004).

Exercício 5.2
Cumprimento do contrato psicológico[15]

Refira em que medida as seguintes afirmações são ou não verdadeiras, usando a seguinte escala de nove pontos.

Completamente falso	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Completamente verdadeiro

De modo geral, a minha organização tem cumprido os seus compromissos para comigo.	
Em geral, a minha organização tem estado à altura das promessas que me fez.	
Esta organização tem concretizado o que me disse que faria.	

Some as três cotações e divida por três. Quais mais elevada a cotação, mais sua organização cumpre o contrato psicológico entre si e ela própria. Compare a sua cotação global com a obtida por Lee e colaboradores[16]: 4,24 (média). Mais apropriado será comparar-se com as respostas de pessoas que trabalham na sua ou noutras organizações.

[15] Rousseau (1996).
[16] Lee *et al.* (2000).

Exercício 5.3
Os laços com a sua organização[17]

Em que medida as seguintes afirmações se aplicam a si? Responda, por favor, de acordo com a seguinte escala. Se não é membro organizacional, convide alguém nessa condição a responder.

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. Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham.	
2. Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização.	
3. Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a minha organização.	
4. Sinto que, se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correto deixar a minha organização.	
5. Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização.	
6. Importo-me realmente com o destino da minha organização.	
7. Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização	
8. Continuo nesta organização porque, se saísse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais.	
9. Não abandono esta organização devido às perdas que me prejudicariam.	
10. Sinto-me "parte da família" na minha organização.	
11. Sinto-me em dívida para com a minha organização.	
12. Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra.	
13. Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização.	
14. Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar agora a minha organização.	

[17] Rego & Souto (2004).

Exercício 5.3 (continuação) Qual o seu nível de empenhamento na organização?

O questionário mede os seus níveis de empenhamento afetivo, normativo e instrumental (veja significado no Capítulo 5). Transponha as cotações para as tabelas seguintes. Faça as somas e divisões aí sugeridas.

EMPENHAMENTO AFETIVO	
Afirmações	**Pontuação**
3	
5	
6	
7	
10	
Some	
Divida por 5	

EMPENHAMENTO NORMATIVO	
Afirmações	**Pontuação**
1	
4	
11	
14	
Some	
Divida por 4	

EMPENHAMENTO INSTRUMENTAL	
Afirmações	**Pontuação**
2	
8	
9	
12	
13	
Some	
Divida por 5	

Quanto mais elevadas as cotações, mais forte é o seu empenhamento na organização. Compare as suas cotações com as obtidas num estudo luso-brasileiro.

	A SUA PONTUAÇÃO	MÉDIA OBTIDA EM ESTUDO LUSO-BRASILEIRO[18]
Empenhamento afetivo		**3,8**
Empenhamento normativo		**3,1**
Empenhamento instrumental		**2,8**

[18] Rego & Souto (2004).

Exercício 6.1
Sentido de obrigação para com a sua organização[19]

Pense no modo como encara a sua organização. Em que medida concorda ou discorda das seguintes afirmações? Responda atendendo à seguinte escala de sete pontos.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Concordo totalmente

1. Sinto o dever de fazer tudo o que posso para ajudar a minha organização a alcançar os seus objetivos.	
2. Sinto que, no meu trabalho, tenho o dever de empregar 100% da minha energia na prossecução dos objetivos da minha organização.	
3. Tenho o dever de, perante a minha organização, assegurar que produzo trabalho de qualidade.	
4. Sinto que tenho o dever de fazer tudo o que posso para que os clientes da minha organização sejam bem servidos e fiquem satisfeitos.	
5. Sinto que tenho a obrigação de dar tempo da minha vida pessoal para ajudar a minha organização no que for necessário.	
6. Sentir-me-ia culpado(a) se não cumprisse os padrões de desempenho da minha organização.	
7. Sinto que a única obrigação que tenho para com a minha organização é cumprir os mínimos que a função me requer.	

[19] Adaptado de Eisenberger *et al.* (2001).

Exercício 6.1 (continuação)
Sentido de obrigação para com a sua organização

O questionário mede o grau em que sente que deve "cuidar" e preocupar-se com o rumo e os destinos da sua organização. Antes de prosseguir, inverta a cotação da afirmação nº 7 (e apenas dessa), tendo em atenção a tabela de correspondências seguinte.

Cotação original	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Nova cotação	**7**	**6**	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**

Some as sete pontuações e divida por 7. Na investigação de Eisenberger e colaboradores[20], a pontuação média foi 4,9. Compare a sua cotação com essa e com as cotações obtidas por outras pessoas. Quanto mais elevada a sua cotação, mais forte é o seu sentido de dever/obrigação para com a organização. Qual o seu sentido de obrigação? É elevado ou baixo? Porque lhe parece que isso ocorre? Leia o Capítulo 6 para tentar compreender a sua reação.

[20] Einsenberger *et al*. (2001).

Exercício 6.2
Como se sente tratado(a) pela sua organização?[21]

Pensando na sua organização e no seu chefe, refira em que medida as seguintes afirmações são ou não verdadeiras (ou convide alguém a fazê-lo). Para tal, utilize a seguinte escala:

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

1. Em geral, as recompensas que recebo são justas.	
2. A minha organização tem um mecanismo que permite aos empregados apelarem das decisões.	
3. O meu superior mostra interesse genuíno em ser justo comigo.	
4. O meu superior fornece-me informações acerca do modo como eu estou a desempenhar as minhas funções, permitindo-me aprender a fazer melhor o meu trabalho.	
5. O meu salário é justo.	
6. As questões que os empregados colocam a respeito da remuneração e da avaliação de desempenho são normalmente respondidas pronta e satisfatoriamente.	
7. O meu superior é completamente sincero e franco comigo.	
8. Ao decidir sobre o meu trabalho, o meu superior dá-me explicações com sentido para mim.	
9. Se considerar os restantes salários pagos nesta organização, reconheço que o meu salário é justo.	
10. Através de vários canais, a minha organização tenta compreender as opiniões dos empregados relativamente às decisões e políticas de remuneração.	
11. O meu superior trata-me com respeito e consideração.	
12. O meu superior discute comigo os objetivos e planos para melhorar o meu desempenho.	
13. Se tiver em conta a minha experiência, sinto-me justamente recompensado(a).	
14. Os empregados podem discordar ou apelar das decisões tomadas pelos seus chefes.	
15. O meu superior oferece justificação adequada para as decisões relativas ao meu trabalho.	
16. Tendo em conta o meu esforço, julgo que sou justamente recompensado(a).	
17. O meu superior mostra preocupação pelos meus direitos.	

[21] Rego & Cunha (2010b).

Exercício 6.2 (continuação)
As suas perceções de justiça[22]

O questionário mede as suas perceções de justiça distributiva, procedimental, interpessoal e informacional. Veja o seu significado no Capítulo 6 do Manual. Transponha as cotações para as tabelas seguintes. Faça as somas e as divisões aí sugeridas. Se desejar calcular a cotação em justiça interacional, some as cotações dos itens 3, 4, 7, 8, 11, 12, 15 e 17, e divida a soma por oito.

JUSTIÇA DISTRIBUTIVA	
Afirmações n.º	**Pontuação**
1	
5	
9	
13	
16	
Some	
Divida a soma por 5	

JUSTIÇA PROCEDIMENTAL	
Afirmações n.º	**Pontuação**
2	
6	
10	
14	
Some	
Divida a soma por 4	

JUSTIÇA INTERPESSOAL/SOCIAL	
Afirmações n.º	**Pontuação**
3	
7	
11	
17	
Some	
Divida a soma por 4	

JUSTIÇA INFORMACIONAL	
Afirmações n.º	**Pontuação**
4	
8	
12	
15	
Some	
Divida a soma por 4	

Quanto mais elevadas forem as cotações, mais o(a) leitor(a) se sente justiçado(a) pela sua organização. Compare as suas cotações com as obtidas num estudo realizado com 269 colaboradores de 37 organizações operando em Portugal[23]. Pense nas consequências dessas perceções para a sua conduta no trabalho e o relacionamento com o seu chefe.

	COLOQUE AQUI AS SUAS COTAÇÕES	MÉDIA OBTIDA EM ESTUDO REALIZADO POR REGO E CUNHA[24]
Justiça distributiva		**3,1**
Justiça procedimental		**3,5**
Justiça social		**4,5**
Justiça informacional		**4,2**
Justiça interacional (combinação da justiça social e da informacional)		**4,4**

[22] Rego & Cunha (2010b).
[23] Rego & Cunha (2010b).
[24] Rego & Cunha (2010b).

Exercício 6.3
Como atua a sua organização para consigo?[25]

Pensando na sua organização (ou convidando alguém a fazê-lo), refira em que medida as seguintes afirmações são ou não verdadeiras. Para tal, utilize a seguinte escala:

Completamente falso	1	2	3	4	5	6	7	Completamente verdadeiro

1. A minha organização presta atenção às minhas opiniões.	
2. A minha organização preocupa-se com o meu bem-estar.	
3. A minha organização respeita fortemente os meus objetivos e valores.	
4. Quando tenho um problema, posso encontrar ajuda na minha organização.	
5. A minha organização perdoa os erros honestos que eu possa cometer.	
6. Se a minha organização tiver oportunidade, aproveita-se de mim.	
7. A minha organização mostra pouca preocupação comigo.	
8. A minha organização está disposta a ajudar-me se eu necessitar de um favor especial.	

[25] Adaptado de Eisenberger *et al.* (1997).

Exercício 6.3 (continuação)
Sente-se apoiado(a) pela sua organização?

O questionário a que respondeu mede o grau em que o(a) leitor(a) se sente apoiado(a) pela sua organização. Veja o significado do conceito no Capítulo 6 do Manual. Antes de prosseguir, inverta as cotações das afirmações n.º 6 e 7, de acordo com a seguinte escala de equivalências. Nas restantes questões, mantenha as pontuações originais.

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

Some todas as cotações. Divida por oito. A média obtida no estudo de Eisenberger e seus colaboradores[26], envolvendo 485 indivíduos, foi 4,7. Qual a sua cotação? É inferior ou superior? Compare as suas cotações com as de outras pessoas. A que se deve a sua pontuação? Quais são as suas reações perante a organização?

[26] Eisenberger *et al*. (1997).

Exercício 6.4
Como encara o seu chefe, os seus colegas e a sua organização?

Pensando no seu chefe, refira em que medida concorda ou discorda das seguintes afirmações[27]. Para tal, utilize a seguinte escala:

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente

1. Estaria disposto a permitir que o meu chefe tivesse total controlo sobre o meu futuro nesta organização.	
2. Não me importaria de colocar o meu bem-estar nas mãos do meu chefe.	
3. Não me importaria de deixar que o meu chefe tomasse decisões que afetam a minha vida.	

Pense agora nos seus colegas de equipa[28]. Em que medida concorda ou discorda das seguintes afirmações?

1. Posso confiar nas pessoas do grupo em que trabalho.	
2. Existe um forte espírito de equipa no meu grupo.	
3. Neste grupo as pessoas respeitam os sentimentos dos outros.	
4. Confiamos uns nos outros.	
5. Os membros do meu grupo são honestos.	

[27] Adaptado de Simons *et al*. (2007).
[28] Adaptado de Tsui *et al*. (1997).

Pense agora na sua organização. Usando a mesma escala, qual o seu grau de concordância com as seguintes afirmações[29]?

1. Estaria disposto(a) a permitir que a minha organização tivesse total controlo sobre o meu futuro na organização.	
2. Sentir-me-ia confortável em permitir que a minha organização tomasse decisões com impacto direto sobre mim, mesmo na minha ausência.	
3. Globalmente, confio na minha organização.	

[29] Adaptado de Mayer & Davis (1999).

Exercício 6.4 (continuação)
Confia no seu chefe, nos seus colegas e na sua organização?

O questionário mede o grau de confiança no seu líder, nos seus colegas de equipa e na sua organização. Transponha todas as cotações para as tabelas seguintes. Proceda às somas e divisões aí sugeridas.

CONFIANÇA NO LÍDER	
Afirmações	**Pontuação**
1	
2	
3	
Some	
Divida a soma por 3	

CONFIANÇA NOS COLEGAS DE EQUIPA	
Afirmações	**Pontuação**
4	
5	
6	
7	
8	
Some	
Divida a soma por 5	

CONFIANÇA NA ORGANIZAÇÃO	
Afirmações	**Pontuação**
8	
9	
10	
Some	
Divida a soma por 3	

Quanto mais elevadas as cotações, maior é o seu nível de confiança. Compare as suas cotações com as de outras pessoas.

	COLOQUE AQUI AS SUAS COTAÇÕES	COMPARE AS SUAS COTAÇÕES COM AS DE OUTRAS PESSOAS
Confiança no seu líder		
Confiança na sua equipa		
Confiança na sua organização		

Reflita sobre o seguinte:

- A que se devem estas cotações?
- Quais as consequências? Como atua para responder ao grau de (des)confiança que nutre pelo seu líder, pela sua equipa e pela sua organização? Preencha o quadro seguinte.

	LÍDER	COLEGAS	ORGANIZAÇÃO
Porque confio ou desconfio?			
Como reajo perante a confiança ou desconfiança que nutro pelas três entidades?			

CAPÍTULO 7

Exercício 7.1
Como encara a importância dos líderes?[30]

Refira em que medida concorda ou discorda das afirmações a seguir apresentadas. Não há respostas certas ou erradas – todas são corretas desde que correspondam ao que pensa e sente. Utilize a seguinte escala:

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

1. O grau de qualidade da liderança exerce maior impacto na organização do que a favorabilidade da envolvente do negócio.	
2. A organização é boa ou má consoante os seus líderes são bons ou maus.	
3. Quando os líderes de topo são bons, a organização tem elevado desempenho. Quando eles são fracos, a organização tem fraco desempenho.	
4. Não há nada de mais crítico/importante para o desempenho de uma organização do que a qualidade dos seus líderes de topo.	
5. A qualidade da liderança é a única coisa importante que realmente influencia o funcionamento da organização.	
6. A grande quantidade de energia e tempo dedicada a escolher um líder justifica-se devido à influência que ele provavelmente tem.	
7. Mais cedo ou mais tarde, a fraca liderança de topo acaba por resultar em decréscimo do desempenho organizacional.	
8. Na maior parte dos casos, não é realmente importante quem ocupa o lugar de liderança de topo; o destino da organização não está nas mãos dos seus líderes.	
9. É provavelmente recomendável saber algo acerca da qualidade dos líderes de topo de uma organização antes de investir nela.	
10. O processo através do qual os líderes são selecionados é extremamente importante.	
11. Comparativamente com forças externas como a economia, as regulações governamentais, etc., os líderes da organização apenas exercem um pequeno impacto no desempenho da organização.	

[30] Awamleh & Gardner (1999).

Exercício 7.1 (continuação)
Em que grau romanceia a liderança?

O questionário procura medir o grau em que o(a) leitor(a) "romanceia" a liderança – ou seja, o grau em que considera que os líderes são importantes para o desempenho das organizações. Antes de calcular as suas cotações, inverta as cotações das afirmações n.º 8 e 11, usando a tabela de equivalências seguinte:

Pontuação original	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Nova pontuação	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**

Some as 11 pontuações. Quanto mais elevada a soma, mais o(a) leitor(a) romanceia a liderança. Compare a sua soma com a obtida por outras pessoas. Encontrou diferenças? Com base nos resultados, considera-se uma pessoa mais ou menos crente na relevância da liderança para o desempenho das organizações? Em que medida essa sua crença influencia o modo como lidera ou é liderado?

Exercício 7.2
Quer e gosta de liderar?[31]

Refira em que medida as seguintes afirmações são ou não verdadeiras. Para o efeito, use a escala de cinco pontos seguinte, colocando à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta.

A afirmação é completamente falsa	1	2	3	4	5	A afirmação é completamente verdadeira

1. Tenho a tendência para assumir cargos na maior parte dos grupos em que trabalho.	
2. Apenas aceito ser o/a líder de um grupo se souber que posso beneficiar com isso.	
3. As pessoas devem aceitar posições ou lugares de liderança quando isso lhes é solicitado.	
4. Quero liderar de modo a influenciar os outros e assim mostrar-lhes que os meus pontos de vista são os corretos.	
5. Sou um tipo de pessoa que gosta de liderar os outros.	
6. Apenas estou interessado/a em liderar um grupo se daí advierem vantagens para mim.	
7. Considero que não devemos recusar papéis de liderança.	
8. Quero liderar de modo a convencer os outros das minhas convicções.	
9. Normalmente, gosto de liderar os grupos a que pertenço.	
10. Nunca aceitaria liderar se não visse benefícios por aceitar esse papel.	
11. Aceito assumir funções de liderança se for solicitado(a) ou nomeado(a) por outros membros do grupo.	
12. Gostaria de ser líder apenas se pudesse transmitir as minhas opiniões e convicções aos seguidores.	
13. Quando trabalho num grupo, prefiro liderar do que ser liderado(a).	
14. Sinto que tenho o dever de liderar os outros se isso me for solicitado.	
15. Não sou, de todo, um(a) líder.	
16. É para mim uma honra e um privilégio ser convidado(a) para liderar.	

[31] Adaptado de Amit *et al.* (2007).

17. Sou capaz de apoiar ativamente um líder, mas prefiro não ser designado(a) para liderar.	
18. Quero saber o que posso beneficiar antes de aceitar liderar um grupo.	
19. Sou um tipo de pessoa que não está interessada em liderar os outros.	
20. Considero que as pessoas devem voluntariar-se para liderar, em vez de aguardar que os outros lhe solicitem ou votem nelas.	
21. Acredito que contribuo mais para um grupo se for liderado(a) do que se liderar.	

Exercício 7.2 (continuação)
Quais as suas motivações para liderar?

O questionário mede as suas motivações para liderar, em quatro domínios:
- A motivação afetiva significa que quer liderar porque gosta.
- A motivação instrumental significa que quer liderar por razões de interesse pessoal.
- A motivação social-normativa significa que pretende, ou aceita, liderar porque entende que essa é uma função prestigiante e que deve ser exercida por razões de dever e lealdade.
- A motivação ideológica significa que pretende liderar para persuadir os outros das suas convicções e crenças.

As motivações mais "benignas" são a afetiva e a social/normativa. A motivação instrumental e alguns tipos de motivações ideológicas podem ser perversas para o exercício eficaz da liderança.

Antes de calcular as suas cotações, inverta as cotações nas afirmações n.º 15, 17, 19 e 21, usando a tabela de equivalências seguinte:

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

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

MOTIVAÇÃO AFETIVA	
Afirmações n.º	Pontuação
1	
5	
9	
13	
15*	
17*	
19*	
21*	
Some	
Divida por 8	

MOTIVAÇÃO INSTRUMENTAL	
Afirmações n.º	Pontuação
2	
6	
10	
18	
Some	
Divida por 4	

MOTIVAÇÃO SOCIAL-NORMATIVA	
Afirmações n.º	Pontuação
3	
7	
11	
14	
16	
20	
Some	
Divida por 6	

MOTIVAÇÃO IDEOLÓGICA	
Afirmações n.º	Pontuação
4	
8	
12	
Some	
Divida por 3	

* Inverta as cotações nestes itens.

Quanto mais elevada a cotação, maior a sua motivação para liderar em cada uma das quatro dimensões. Compare as suas pontuações com as obtidas em diversos estudos seguidamente referidos. Na última linha, coloque as cotações médias de outras pessoas.

	MOTIVAÇÃO AFETIVA	MOTIVAÇÃO INSTRUMENTAL	MOTIVAÇÃO SOCIAL-NORMATIVA	MOTIVAÇÃO SOCIAL-NORMATIVA
A sua cotação				
Indivíduos percecionados como líderes (Amit et al., 2007)	**3,9**	**4**	**4**	**3**
Como não líderes (Amit et al., 2007)	**3,1**	**3,4**	**3,5**	**3**
Estudantes de Singapura (Chan & Drasgow, 2001)	**3,0**	**3,5**	**3,4**	**-**
Militares de Singapura (Chan & Drasgow, 2001)	**3,1**	**3,9**	**3,4**	**-**
Estudantes EUA (Chan & Drasgow, 2001)	**3,4**	**3,8**	**3,4**	**-**
Cotação média de outras pessoas				

Exercício 7.3
Como se comporta o seu chefe?[32]

Pense no seu chefe. Como se comporta? Em que medida as seguintes afirmações se lhe aplicam? Responda tendo em atenção a escala seguinte:

Esta afirmação aplica-se muito pouco ao meu chefe	1	2	3	4	5	6	7	Esta afirmação aplica-se completamente ao meu chefe

1. Planeia detalhadamente como levar a cabo uma tarefa ou projeto importante.	
2. Explica claramente as responsabilidades de cada colaborador em cada tarefa ou projeto.	
3. Explica claramente os resultados esperados de cada tarefa ou projeto.	
4. Determina quais os recursos necessários para levar a cabo cada projeto.	
5. Define como organizar e coordenar as atividades, de modo a evitar atrasos, duplicação de esforços e desperdícios.	
6. Testa como os trabalhos estão a decorrer de acordo com o planeado e com os objetivos pretendidos.	
7. Encoraja as pessoas e apoia-as em situações difíceis.	
8. Defende as pessoas e apoia-as em situações difíceis.	
9. Reconhece as ideias e sugestões das pessoas.	
10. Antes de tomar uma decisão que afeta as pessoas, consulta-as de modo a obter reações e sugestões.	
11. Concede oportunidades às pessoas para que desenvolvam as respetivas capacidades e mostra-lhes como podem atuar.	
12. Mostra confiança às pessoas que estão a realizar uma tarefa difícil.	
13. Propõe ideias novas e criativas para melhorar produtos, serviços ou processos.	
14. Mostra confiança e otimismo quando propõe uma grande mudança.	
15. Adota uma perspetiva de longo prazo perante os problemas e oportunidades que a organização enfrenta.	
16. Descreve uma visão clara e apelativa acerca do que a organização pode ser ou fazer.	
17. Negoceia de modo persuasivo com pessoas externas à equipa de modo a obter apoio ou aprovação que permitam implementar uma grande mudança.	
18. Estuda os produtos e atividades dos concorrentes de modo a obter ideias que permitam melhorar as coisas na sua equipa ou unidade/organização.	

[32] Adaptado de Yukl (1999).

Exercício 7.3 (continuação)
Em que medida o seu chefe é orientado para as tarefas, o relacionamento e a mudança?

O questionário mede o grau em que o seu chefe adota três tipos de comportamentos: (1) orientação para as tarefas; (2) orientação para o relacionamento; (3) orientação para a mudança. Veja o seu significado no Capítulo 7 do Manual. Transponha todas as cotações para as tabelas seguintes. Some e divida de acordo com as instruções. Quanto mais elevada a cotação, mais forte é a orientação do seu chefe para cada uma das dimensões. Compare as suas cotações com as de outras pessoas.

Qual o tipo de comportamento que melhor descreve o seu chefe? É forte em mais do que uma categoria? Em que medida esse perfil do seu líder explica as reações dos colaboradores? O que o seu líder deveria mudar?

COMPORTAMENTO ORIENTADO PARA AS TAREFAS	
Itens n.º	**Pontuação**
1	
2	
3	
4	
5	
6	
Some	
Divida por 6	

COMPORTAMENTO ORIENTADO PARA O RELACIONAMENTO	
Itens n.º	**Pontuação**
7	
8	
9	
10	
11	
12	
Some	
Divida por 6	

COMPORTAMENTO ORIENTADO PARA A MUDANÇA	
Itens n.º	**Pontuação**
13	
14	
15	
16	
17	
18	
Some	
Divida por 6	

Exercício 7.4
Como se comporta o seu superior?[33]

Em que medida as seguintes afirmações se aplicam ao seu superior? Para responder, utilize a seguinte escala de sete pontos.

Esta afirmação aplica-se muito pouco ao meu chefe	1	2	3	4	5	6	7	Esta afirmação aplica-se completamente ao meu chefe

1. Sabe bem para onde vamos (ele e a equipa).	
2. Atribui especial reconhecimento aos colaboradores quando o trabalho destes é muito bom.	
3. Estimula os colaboradores a repensarem a forma como costumam fazer as coisas.	
4. Realça que não interessa ser o segundo melhor (ou seja, transmite aos colaboradores que "temos capacidade para ser os primeiros").	
5. Trata os colaboradores sem ter em conta os seus (dos colaboradores) sentimentos pessoais.	
6. Estimula os seus colaboradores a pensarem os velhos problemas de modo inovador.	
7. Coloca questões aos colaboradores que os estimulam a pensar.	
8. Mostra respeito pelos sentimentos pessoais dos colaboradores.	
9. É um bom exemplo para os seus colaboradores seguirem.	
10. Lidera através das suas ações e não apenas através das palavras.	
11. É capaz de empenhar os colaboradores nos seus (dele) sonhos.	
12. Estabelece uma imagem atraente do futuro para a sua equipa.	
13. Quando decide, pondera as necessidades pessoais dos colaboradores.	
14. Enfatiza aos seus colaboradores que só interessa o melhor desempenho.	
15. Encoraja os seus colaboradores a serem "jogadores de equipa".	
16. Promove a colaboração entre os membros da equipa.	
17. Atua sem ter em conta os sentimentos dos colaboradores.	

[33] Podsakoff *et al*. (1990).

18. Leva o grupo a trabalhar para um objetivo comum.	
19. Lidera os colaboradores através do exemplo que lhes dá.	
20. Desenvolve o espírito de equipa entre os colaboradores.	
21. Mostra aos colaboradores que espera muito deles.	
22. Frequentemente, é indiferente ao bom desempenho dos colaboradores.	
23. Os seus planos para o futuro são inspiradores para os colaboradores.	
24. Honra e elogia pessoalmente os colaboradores quando eles têm desempenhos notáveis.	
25. Tem ideias que estimulam os colaboradores a reexaminarem algumas das suas (dos colaboradores) ideias básicas sobre o trabalho.	
26. Elogia os colaboradores quando têm desempenhos acima da média.	
27. Está sempre à procura de novas oportunidades para a equipa.	
28. Fornece sempre *feedback* positivo aos colaboradores quando eles têm bom desempenho.	

Exercício 7.4 (continuação) O seu chefe é um líder transformacional e/ou transacional?

O questionário mede o grau em que o seu superior, ou chefe, é um líder transformacional ou transacional. Antes de pontuá-lo, inverta as cotações das afirmações n.º 5, 17 e 22 (e apenas nessas), de acordo com a tabela de equivalências seguinte:

Pontuação original	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Substitua-a por esta nova pontuação	**7**	**6**	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**

A partir de agora, use as novas pontuações – e não as antigas. Transponha todas as cotações para as tabelas seguintes. Proceda às somas e às divisões aí sugeridas. Quanto mais elevadas as cotações, mais fortes são as orientações do seu superior para cada uma das sete dimensões.

VISÃO ARTICULADA	
Afirmações n.º	**Pontuação**
1	
11	
12	
23	
27	
Some	
Divida por 5	

É UM MODELO DE ATUAÇÃO (LIDERANÇA PELO EXEMPLO)	
Afirmações n.º	**Pontuação**
9	
10	
19	
Some	
Divida por 3	

PROMOVE A ACEITAÇÃO DOS OBJETIVOS DA EQUIPA	
Afirmações n.º	**Pontuação**
15	
16	
18	
20	
Some	
Divida por 4	

PROJETA EXPETATIVAS DE ELEVADO DESEMPENHO	
Afirmações n.º	**Pontuação**
4	
14	
21	
Some	
Divida por 3	

FORNECE APOIO INDIVIDUALIZADO	
Afirmações	**Pontuação**
5*	
8	
13	
17*	
Some	
Divida por 4	

ESTIMULA INTELECTUALMENTE	
Afirmações	**Pontuação**
3	
6	
7	
25	
Some	
Divida por 4	

É UM LÍDER TRANSACIONAL	
Afirmações	**Pontuação**
2	
22*	
24	
26	
28	
Some	
Divida por 5	

*Nestas afirmações (e apenas nestas) inverta as cotações.

As seis primeiras dimensões refletem a liderança transformacional e a última representa a liderança transacional (mais especificamente, a recompensa contingente). Coloque os resultados na grelha seguinte para desenhar o perfil do seu líder (assinale com um círculo a pontuação que mais se aproxima da sua). Considere que, acima de 5,5, a pontuação pode ser considerada elevada.

Visão articulada	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5	5,5	6	6,5	7
Modelo	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5	5,5	6	6,5	7
Promoção da aceitação dos objetivos	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5	5,5	6	6,5	7
Expetativas de elevado desempenho	1	1,5	2	2.5	3	3,5	4	4,5	5	5,5	6	6,5	7
Apoio socioafetivo individualizado	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5	5,5	6	6,5	7
Estimulação intelectual	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5	5,5	6	6,5	7
Liderança transacional	1	1,5	2	2.5	3	3,5	4	4,5	5	5,5	6	6.5	7

O seu líder é mais transformacional ou mais transacional? Ou é fraco nas duas vertentes? Ou é forte em ambas? Como reagem os colaboradores a este perfil?

Exercício 7.5
Como atua o seu líder?[34]

Refira a frequência com que o seu líder adota os seguintes comportamentos (ou convide a alguém a fazê-lo). Utilize a seguinte escala, colocando à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta. Refira como o(a) seu(sua) líder realmente se comporta, e não como gostaria que ele 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/a) 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(a) nos seus valores fundamentais.	
7. Analisa informação relevante antes de tomar uma decisão.	
8. Tem uma noção clara do modo como os outros encaram as suas (dele/a) capacidades.	

[34] Walumbwa *et al.* (2008).

Exercício 7.5 (continuação)
O seu líder é autêntico?

O questionário a que respondeu mede o grau em que o(a) seu(sua) líder é autêntico. Considere as quatro dimensões seguidamente expostas, e que foram descritas no Capítulo 7 do Manual. Transponha as cotações para as tabelas seguintes. Faça as somas e divida por dois. Quanto mais elevadas as cotações, mais autêntico é o seu líder.

TRANSPARÊNCIA RELACIONAL	
Afirmações	**Pontuação**
1	
5	
Some e divida por 2	

AÇÃO ÉTICA/MORAL	
Afirmações	**Pontuação**
2	
6	
Some e divida por 2	

PROCESSAMENTO EQUILIBRADO	
Afirmações	**Pontuação**
3	
7	
Some e divida por 2	

AUTOCONSCIÊNCIA	
Afirmações	**Pontuação**
4	
8	
Some e divida por 2	

Compare as cotações com as obtidas em estudos realizados em Portugal[35]. Como se posiciona o seu líder? Quais as consequências que daí advêm para o modo como os liderados reagem?

	COMO 595 EMPREGADOS DESCREVERAM 203 GESTORES (Sousa, 2010)	COMO SE AUTODESCREVERAM OS 203 GESTORES (Sousa, 2010)	178 FUNCIONÁRIOS DE UMA UNIVERSIDADE (Vitória, 2010)	A SUA COTAÇÃO
Transparência relacional	**2,8**	**2,8**	**2,6**	
Ação ética/moral	**2,7**	**2,9**	**2,6**	
Processamento equilibrado	**3,0**	**3,0**	**2,5**	
Autoconsciência	**2,9**	**3,1**	**2,6**	
Liderança autêntica (média das 4 dimensões)	**2,9**	**3,0**	**2,6**	

[35] Nesses estudos, a quantidade de itens usados é maior. Convém, pois, relativizar as comparações.

Exercício 7.6
Como atua o seu superior?[36]

Pense no(a) seu(sua) chefe (ou convide alguém a fazê-lo). Em que medida as seguintes afirmações são ou não verdadeiras? Para responder, use a seguinte escala de cinco pontos:

A afirmação é falsa	1	2	3	4	5	A afirmação é verdadeira

O meu chefe:

Despende tempo para formar relacionamentos de elevada qualidade com os seus colaboradores.	
Cria um sentido de comunidade entre os membros da equipa.	
As decisões que toma são influenciadas pelos contributos dos colaboradores.	
Procura obter o consenso dos colaboradores para matérias importantes.	
É sensível às responsabilidades que os colaboradores têm fora do trabalho.	
Considera o desenvolvimento pessoal dos seus colaboradores como uma prioridade.	
Estimula os colaboradores a atuarem segundo elevados padrões éticos.	
Cumpre as suas promessas.	
Preocupa-se com os detalhes do quotidiano e também com o futuro.	
Tem amplos conhecimentos e interesses que ajudam a resolver os problemas no trabalho.	
Faz-me sentir que trabalho com ele, não para ele.	
Trabalha arduamente para encontrar modos de ajudar os outros a fazerem o seu melhor.	
Encoraja os colaboradores a envolverem-se no serviço à comunidade e em atividades de voluntariado fora do trabalho.	
Sublinha a importância de fazer contribuições à comunidade.	

[36] Ehrhart (2004).

Exercício 7.6 (continuação)
O seu chefe é um líder servidor?

O questionário a que respondeu mede o grau em que o seu superior é um líder servidor (veja significado no Capítulo 7 do Manual). Para calcular a respetiva pontuação, some todas as cotações e divida por 14. Quanto mais elevada a cotação, mais o seu chefe pode ser considerado um líder servidor. Compare essa soma com a obtida por outras pessoas, na sua ou noutra organização. Compare-a também com a média de 3,2, obtida num estudo de Ehrhart[37]. Em que medida a pontuação do seu chefe ajuda a compreender como os seus colaboradores atuam?

[37] Ehrhart (2004).

Exercício 7.7
Como atuo enquanto líder?

São-lhe seguidamente apresentadas diversas afirmações relativas ao seu comportamento e atitudes enquanto líder (se não está nessa condição, convide alguém que o esteja a responder ao questionário). Responda em que medida elas são (ou não verdadeiras). Para o efeito, recorra à seguinte escala, colocando à frente de cada afirmação o número correspondente.

A afirmação é completamente falsa	1	2	3	4	5	6	A afirmação é completamente verdadeira

1. Frequentemente digo uma coisa mas faço outra (ou seja: atuo de modo incongruente com as minhas palavras).	
2. Sou uma pessoa honesta.	
3. Cumpro a palavra dada.	
4. Envolvo os meus subordinados nas tomadas de decisão.	
5. Mostro confiança nas capacidades dos meus colaboradores.	
6. Transmito informação precisa aos meus colaboradores.	
7. Transmito informação atempada aos meus colaboradores.	
8. Critico os meus colaboradores quando é necessário, mas também os elogio quando merecem.	
9. Tenho consideração genuína pelos meus colaboradores.	
10. Sou sensível aos problemas e objetivos dos meus colaboradores.	
11. Respeito os interesses e as opiniões dos meus colaboradores.	
12. Peço desculpa aos meus colaboradores quando ocorrem situações menos agradáveis que eu, eventualmente, poderia ter evitado.	
13. Cumpro as promessas que faço aos meus colaboradores.	
14. Sou uma pessoa corajosa.	
15. Não me preocupo nada com o bem-estar dos meus colaboradores.	
16. Sou uma pessoa com caráter.	
17. Procuro atuar com justiça.	
18. Restrinjo a iniciativa dos meus colaboradores.	

19. Sou competente.	
20. Adoto comportamentos nem sempre respeitadores dos meus colaboradores.	
21. Trato os meus colaboradores com dignidade e respeito.	
22. Repreendo os meus colaboradores em público.	

Exercício 7.7 (continuação)
É um líder de confiança?

Calcule o grau em que os seus colaboradores confiam em si. Antes de somar todas as cotações, inverta as pontuações das afirmações n.º 1, 15, 18, 20 e 22, usando a escala de equivalências seguinte.

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

Afirmações	**As suas Pontuações**
1*	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	

Afirmações	**As suas Pontuações**
13	
14	
15*	
16	
17	
18*	
19	
20*	
21	
22*	
SOMA	

Note: nas afirmações assinaladas com asterisco (e apenas nessas), deve colocar as novas pontuações e não as antigas/originais.

Em que patamar se situa a sua cotação? Quais as consequências para o seu trabalho de liderança?

Entre 22 e 59	Entre 60 e 96	Entre 97 e 132
Confiança modesta	**Confiança moderada**	**Confiança elevada**

Solicite aos seus colaboradores que, anonimamente, o(a) descrevam. Use, para o efeito, o questionário seguidamente apresentado.

Exm.º(ª) Sr.(ª)

São-lhe seguidamente apresentadas diversas afirmações relativas ao comportamento e atitudes do seu superior. Por favor, responda em que medida elas são (ou não) verdadeiras. Para o efeito, recorra à seguinte escala, colocando à frente de cada afirmação o número correspondente. Não coloque o seu nome – nem qualquer elemento que possa identificá-lo(a).

A afirmação é completamente falsa	1	2	3	4	5	6	A afirmação é completamente verdadeira

1. Frequentemente, o meu superior diz uma coisa mas faz outra (ou seja: atua de modo incongruente com as suas palavras).	
2. É uma pessoa honesta.	
3. Cumpre a palavra dada.	
4. Envolve os seus subordinados nas tomadas de decisão.	
5. Mostra confiança nas capacidades dos seus colaboradores.	
6. Transmite informação precisa aos seus colaboradores.	
7. Transmite informação atempada aos seus colaboradores.	
8. Critica os colaboradores quando é necessário, mas também os elogia quando merecem – atuando sempre de modo construtivo.	
9. Tem consideração genuína pelos seus colaboradores.	
10. É sensível aos problemas e objetivos dos seus colaboradores.	
11. Respeita os interesses e as opiniões dos seus colaboradores.	
12. Pede desculpa quando ocorrem situações menos agradáveis que ele, eventualmente, poderia ter evitado.	

13. Cumpre as promessas que faz aos seus colaboradores.	
14. É uma pessoa corajosa.	
15. Não se preocupa nada com o bem-estar dos seus colaboradores.	
16. É uma pessoa com caráter.	
17. Procura atuar com justiça.	
18. Restringe a iniciativa dos seus colaboradores.	
19. É competente.	
20. Adota comportamentos nem sempre respeitosos para os seus colaboradores.	
21. Trata os seus colaboradores com dignidade e respeito.	
22. Repreende os seus colaboradores em público.	

CAPÍTULO 8

Exercício 8.1
Como se comporta no trabalho?[38]

Pense no modo como se comporta perante o trabalho e os problemas que nele enfrenta (ou convide alguém a fazê-lo). Em que medida as seguintes afirmações se aplicam ou não a si? Para responder, use a 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 alguma coisa	Aplica-se bastante	A afirmação aplica-se completamente a mim
1	2	3	4	5

1. Trabalho ativamente para remover todos os obstáculos no trabalho, um a um.	
2. Tento eliminar obstáculos e problemas numa fase inicial dos mesmos.	
3. Quando há problemas, tento resolvê-los de modo que não voltem a ocorrer.	
4. Não espero até que outras pessoas resolvam os problemas – procuro resolvê-los eu próprio(a).	
5. Sou conhecido(a) por tomar os assuntos nas minhas próprias mãos.	
6. Sou especialmente bom(a) a concretizar ideias.	
7. Sou um(a) "fazedor(a)".	
8. Quando tenho a oportunidade de estar ativamente envolvido(a), envolvo-me.	
9. Neste momento, não é útil fazer quaisquer planos.	
10. É ainda muito cedo para fazer planos.	
11. A minha máxima é "esperar para ver".	
12. Só faço planos quando sei o que me acontecerá no futuro.	

[38] Adaptado de: Frese *et al.* (1997); Spychala & Sonnentag (2011).

Exercício 8.1 (continuação)
É uma pessoa proativa, com iniciativa?

O questionário mede o seu grau de proatividade e iniciativa. Avalia três dimensões:

- **Iniciativa orientada para a prevenção** – comportamentos discricionários destinados a evitar problemas e resultados indesejados.
- **Iniciativa orientada para a promoção** – comportamentos discricionários (isto é, não obrigatórios) destinados a tomar o controlo das coisas e melhorar o ambiente organizacional interno.
- **Passividade** – comportamentos relevadores de passividade e falta de iniciativa.

Para se pontuar, transponha todas as cotações para as tabelas seguintes. Faça as somas e as divisões aí sugeridas.

INICIATIVA ORIENTADA PARA A PREVENÇÃO	
Itens n.º	**Pontuação**
1	
2	
3	
4	
Some	
Divida por 4	

INICIATIVA ORIENTADA PARA A PROMOÇÃO	
Itens n.º	**Pontuação**
5	
6	
7	
8	
Some	
Divida por 4	

PASSIVIDADE	
Itens n.º	**Pontuação**
9	
10	
11	
12	
Some	
Divida por 4	

Quanto mais elevadas forem a suas cotações, mais forte é a sua proatividade ou passividade. Compare as cotações com as obtidas por outras pessoas.

	COLOQUE AQUI AS SUAS COTAÇÕES	COLOQUE AQUI AS COTAÇÕES MÉDIAS DE OUTRAS PESSOAS	COTAÇÕES ENCONTRADAS NO ESTUDO DE SPYCHALA E SONNENTAG[39]
Iniciativa orientada para a prevenção			**3,8**
Iniciativa orientada para a promoção			**3,4**
Passividade			**-**

[39] Spychale & Sonnentag (2011).

Exercício 8.2
Como se comporta o seu colega de trabalho?[40]

Pense num seu colega de trabalho (ou alguém cujo trabalho conheça bem). Em geral, como se comporta essa pessoa? Para responder, recorra à seguinte escala de ste pontos, referindo em que medida cada afirmação se lhe aplica.

Não se lhe aplica rigorosamente nada	Não se lhe aplica	Aplica-se-lhe muito pouco	Aplica-se-lhe alguma coisa	Aplica-se-lhe bastante	Aplica-se-lhe muito	Aplica-se-lhe completamente
1	2	3	4	5	6	7

1. Trata de assuntos pessoais durante o horário de trabalho.	
2. Gasta muito tempo ao telefone com conversas pessoais.	
3. Quando tem problemas a resolver, procura resolvê-los antes de apresentá-los ao chefe.	
4. Está sempre a queixar-se de assuntos triviais (isto é, de pouca importância).	
5. Quando uma coisa não funciona, procura alternativas para que funcione.	
6. Não hesitaria em ir para uma organização concorrente, desde que lhe pagassem mais.	
7. Traz soluções para os problemas, e não apenas problemas.	
8. "Corta as pernas" a outras pessoas quando receia ser ultrapassados por elas.	
9. Avisa com antecedência quando não pode comparecer ao trabalho.	
10. Defende os seus pontos de vista, mesmo perante as pessoas que estão em posição hierárquica superior.	
11. Encoraja os amigos e a família a utilizarem os produtos ou serviços da organização.	
12. Quando descobre oportunidades de negócio para a organização (mesmo que seja no fim de semana), comunica-as aos responsáveis.	
13. Fala mal dos outros nas suas" costas".	
14. Faz esforços extra para beneficiar a organização, mesmo com prejuízos pessoais.	
15. Desperdiça tempo em assuntos não relacionados com o trabalho.	
16. Partilha os seus conhecimentos e experiência com os outros membros da organização.	
17. Pensa em primeiro lugar no serviço, mais do que nele próprio.	
18. Perante assuntos que podem ter sérias consequências, expressa as suas opiniões honestamente, mesmo quando os outros discordam.	
19. Serve-se dos recursos da organização (por exemplo: telefone, fotocopiadora, computador...) para uso pessoal.	
20. Tem grande humildade para aprender com os outros.	

[40] Rego (1999a; 2000b; 2002a); Rego & Cunha (2010b).

Exercício 8.2 (continuação)
O seu colega é um bom cidadão organizacional?

O questionário mede o grau em que a pessoa descrita adota quatro tipos de comportamentos de cidadania organizacional: (1) harmonia interpessoal; (2) espírito de iniciativa; (3) conscienciosidade; (4) identificação com a organização. Veja o seu significado no Capítulo 8 do Manual (designadamente, Quadro 8.7). Antes de calcular as cotações, e tendo em conta a tabela de conversão seguinte, inverta as cotações nas afirmações n.º 1, 2, 4, 6, 8, 13, 15 e 19 (nas demais afirmações, mantenha a pontuação original).

A pontuação original	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Nova pontuação	**7**	**6**	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**

Transponha todas as cotações para as tabelas seguintes. Faça as somas e divisões aí sugeridas. Por fim, calcule a média das quatro cotações (CCO global). Quanto mais elevadas as cotações, mais a pessoa descrita pode ser considerada um bom cidadão organizacional.

HARMONIA INTERPESSOAL/ ESPÍRITO DE EQUIPA		ESPÍRITO DE INICIATIVA		CONSCIENCIOSIDADE		IDENTIFICAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO	
Item n.º	**Pontuação**	**Item n.º**	**Pontuação**	**Item n.º**	**Pontuação**	**Item n.º**	**Pontuação**
4*		**3**		**1***		**6***	
8*		**5**		**2***		**11**	
13*		**7**		**9**		**12**	
16		**10**		**15***		**14**	
20		**18**		**19***		**17**	
Some e divida por 5		**Some e divida por 5**		**Some e divida por 5**		**Some e divida por 5**	

Compare os resultados com os obtidos num estudo realizado em Portugal[41]. Compare-os também com os resultados de outras pessoas. Porque lhe parece que essa pessoa atua desse modo? A que se devem os seus comportamentos de cidadania? Como o(a) leitor(a) responderia sobre si próprio(a)? Como outras pessoas o(a) descreveriam?

[41] Rego & Cunha (2010b).

	COLOQUE AQUI AS COTAÇÕES DA PESSOA DESCRITA	COLOQUE AQUI AS COTAÇÕES MÉDIAS DE OUTRAS PESSOAS	COTAÇÕES ENCONTRADAS NO ESTUDO DE REGO E CUNHA[42]
Harmonia interpessoal			**5,3**
Iniciativa			**4,8**
Conscienciosidade			**5,5**
Identificação com a organização			**3,9**
CCO global (média das quatro cotações anteriores)			**4,9**

[42] Rego & Cunha (2010b).

Exercício 8.3
Como se autodescreve?

Pensando na sua pessoa, refira em que medida as seguintes afirmações são ou não verdadeiras. Use a seguinte escala de cinco pontos:

A afirmação é falsa	1	2	3	4	5	A afirmação é verdadeira

Se vejo alguma coisa de que não gosto, trato de arranjá-la.	
Independentemente das dificuldades, se acredito em alguma coisa, faço-a acontecer.	
Gosto de defender as minhas ideias, mesmo contra a oposição de outras pessoas.	
Estou sempre a olhar para melhores modos de fazer coisas.	
Se acredito numa ideia, nenhum obstáculo me impede de lutar para que ela se concretize.	
Sou bom(boa) a identificar oportunidades.	

Exercício 8.3 (continuação) Tem uma personalidade proativa?

O questionário mede o grau em que o(a) leitor(a) tem uma personalidade proativa (veja Quadro 8.11, Capítulo 8, e o artigo de Li e colegas[43]). Some todas as cotações e divida por seis. Qual a sua cotação? Compare-a com a obtida por Parker[44] (3,4 - média) e com as cotações de outras pessoas suas conhecidas. Quanto mais elevada a sua cotação, mais o(a) leitor(a) tem uma personalidade proativa.

[43] Li *et al*. (2010).
[44] Parker (1998).

CAPÍTULO 9

Exercício 9.1
Como descreve a sua equipa?[45]

Pense na sua equipa (ou peça a alguém para se colocar nessa condição). Como atuam os seus membros? Para responder, refira em que medida as oito afirmações seguintes são ou não verdadeiras. Use a seguinte escala:

A afirmação é falsa	1	2	3	4	5	A afirmação é verdadeira

1. Todos estão unidos para alcançarem os objetivos da equipa.	
2. Todos assumem responsabilidade pelos erros cometidos.	
3. Todos se ajudam mutuamente quando há problemas.	
4. Todos comunicam abertamente uns com os outros acerca das responsabilidades de cada um.	
5. Cada membro da equipa trata de si, mais do que da equipa.	
6. Os membros da equipa raramente convivem uns com os outros.	
7. Os membros da equipa gostam de conviver uns com os outros fora do horário de trabalho.	

[45] Adaptado de Chang *et al*. (2006).

Exercício 9.1 (continuação)
A sua equipa é coesa?

O questionário mede o grau em que a sua equipa é coesa. Considera a coesão na realização das tarefas e a coesão de natureza social. Antes de prosseguir, inverta as cotações das afirmações n.º 5 e 6, de acordo com a seguinte tabela de equivalências. Nas restantes afirmações, mantenha a cotação original.

A pontuação original	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
Nova pontuação	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

Transponha as cotações para as tabelas seguintes. Faça as somas e as divisões aí sugeridas.

COESÃO NA REALIZAÇÃO DAS TAREFAS	
Afirmações n.º	**Pontuação**
1	
2	
3	
4	
Some	
Divida a soma por 4	

COESÃO DE NATUREZA SOCIAL	
Afirmações n.º	**Pontuação**
5	
6	
7	
Some	
Divida a soma por 3	

Quanto mais elevadas as cotações, mais a equipa descrita pode ser considerada coesa. Compare as suas cotações com as de outras pessoas. A sua equipa é ou não coesa? Porquê? Quais as consequências?

Exercício 9.2
Como atua na relação com pessoas de outras culturas?[46]

Seguidamente, são apresentadas doze afirmações respeitantes ao modo como se comporta (ou julga que se comportará) na relação com pessoas de outras culturas. 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.

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

1. Antes de conviver com pessoas de uma nova cultura, pergunto a mim próprio(a) 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(a) 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 isso é necessário para um encontro com pessoas de outra cultura.	
6. Estou certo(a) 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) 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 tal é requerido, num encontro com pessoas de outra cultura.	
12. Estou certo(a) de que consigo lidar com uma situação cultural que não me é familiar.	

[46] Construído a partir de Early & Moskowitz (2004).

Exercício 9.2 (continuação)
A sua inteligência cultural

O questionário mede o seu nível de inteligência cultural, a qual envolve três componentes: cognitiva, física e emocional/motivacional. A **cognitiva** reflete o grau em que faz um esforço cognitivo para compreender, e compreende, as idiossincrasias e as diferenças entre os valores e as práticas culturais. A componente **física** representa o grau em que atua em conformidade com o contexto local. A componente **emocional/motivacional** reflete o grau em que está motivado(a) e sente conforto para lidar e atuar devidamente em diferentes contextos culturais. Uma pessoa culturalmente inteligente (1) compreende as especificidades culturais dos países onde decorre a missão, (2) procura atuar em conformidade e (3) sente motivação e conforto nessas atuações.

Transponha todas as cotações para as tabelas seguintes. Faça as somas e divida por quatro. Quanto mais elevadas as cotações, mais vigorosa é a sua inteligência cultural.

INTELIGÊNCIA COGNITIVA	
Itens n.º	**Pontuação**
1	
4	
7	
10	
Some	
Divida por 4	

INTELIGÊNCIA FÍSICA	
Itens n.º	**Pontuação**
2	
5	
8	
11	
Some	
Divida por 4	

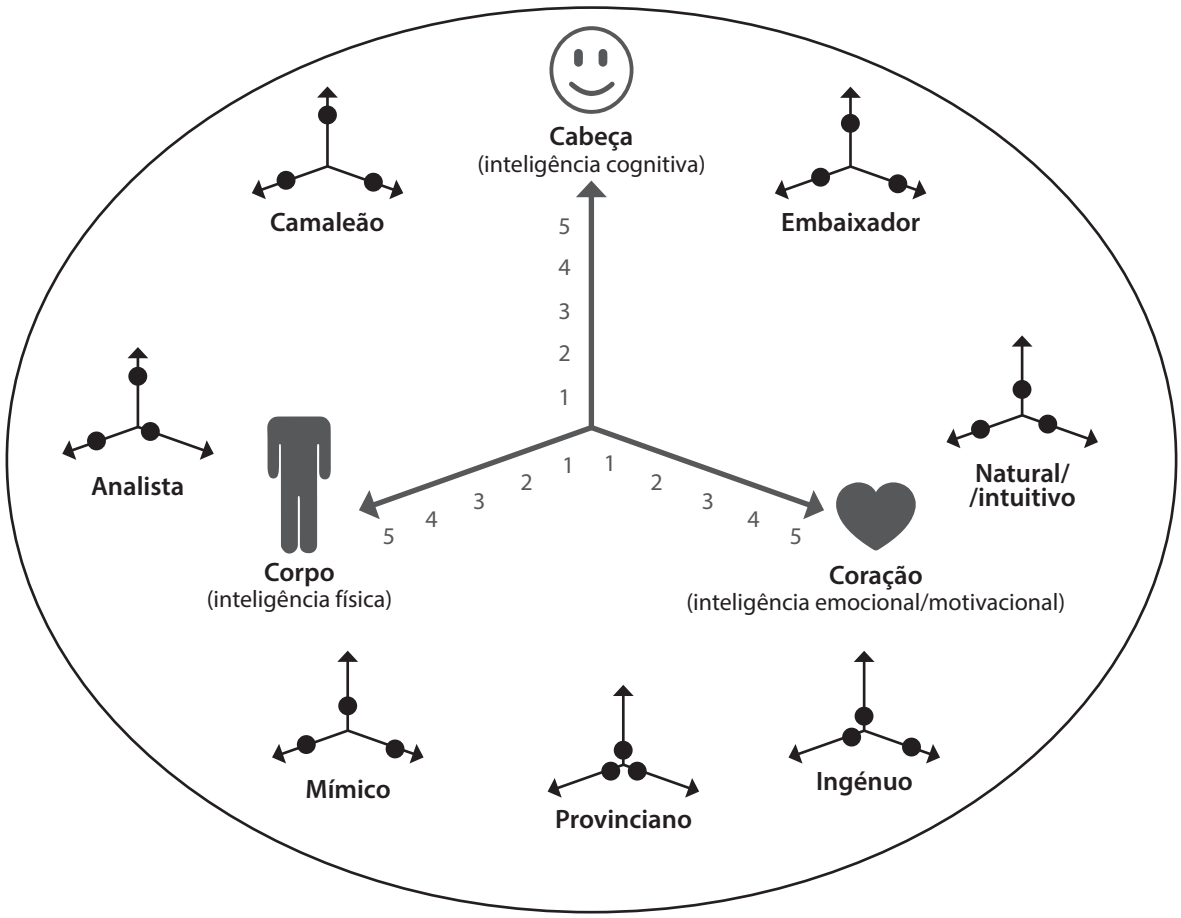
INTELIGÊNCIA EMOCIONAL/ MOTIVACIONAL	
Itens n.º	**Pontuação**
3	
6	
9	
12	
Some	
Divida por 4	

Represente as suas cotações na estrela central presente na figura seguinte, colocando um ponto em cada braço. Ligue os três pontos, assim obtendo o seu perfil. Veja, em redor, qual o perfil que mais se aproxima do seu. Compreenda o significado de cada perfil lendo o artigo de Rego e Cunha[47] e o de Earley e Mosakowski[48].

[47] Rego & Cunha (2005b).
[48] Earley & Mosakowski (2004).

Figura 1 | A estrela da inteligência cultural

Represente as suas três cotações nos três braços da estrela central, colocando um ponto em cada braço; depois, ligue os três pontos.



Exercício 9.3
Como funciona a sua equipa?[49]

Pense na equipa em que trabalha (ou peça ajuda a alguém que o faça). Refira em que medida as seguintes afirmações são ou não verdadeiras. Para tal, socorra-se da seguinte escala de sete pontos:

A afirmação é falsa	1	2	3	4	5	6	7	A afirmação é verdadeira

1. A minha equipa é muito eficaz porque todos contribuímos para todas as atividades.	
2. Há muitos conflitos porque, frequentemente, alguém tenta liderar o grupo sem tomar em atenção os pontos de vista e contributos dos outros.	
3. Estamos abertos e dispostos a ouvir-nos mutuamente.	
4. Na nossa equipa, nada é discutido, pois há uma pessoa que tenta controlar tudo o que fazemos.	
5. Todos os membros da equipa se consideram como iguais, e todos participam nas decisões tendo em vista alcançar os objetivos da equipa.	
6. O nosso grupo funcionaria melhor se todos tivessem uma palavra a dizer sobre como realizar as tarefas.	
7. Todos contribuímos com estratégias para maximizar a eficácia da equipa, em vez de simplesmente nos preocuparmos com os interesses individuais.	
8. Há uma pessoa que tenta dominar o grupo, ainda que não seja suficientemente qualificada para tal.	
9. A equipa trabalha bem porque todos temos uma palavra a dizer sobre o trabalho e as decisões.	

[49] Construído a partir de Solansky (2008).

Exercício 9.3 (continuação)
A sua equipa tem liderança partilhada?

O questionário a que respondeu mede o grau em que a sua equipa tem, ou não, liderança partilhada. Antes de prosseguir, e tendo em conta a tabela de conversão seguinte, inverta as cotações nas afirmações n.º 2, 4, 6 e 8 (nas outras afirmações, mantenha a pontuação original).

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

Some todas as cotações e divida por nove. Quanto mais elevada a pontuação final, maior é o grau em que a sua equipa tem liderança partilhada (pontuações iguais ou superiores a quatro revelam forte liderança partilhada). Compare a média final com a obtida por outras pessoas. A sua equipa tem ou não liderança partilhada? Quais as consequências daí advenientes? Uma pesquisa de Solansky[50] sugere que as equipas com liderança partilhada acreditam mais nas suas capacidades, experimentam menos conflitos relacionais (veja Capítulo 11), e revelam maior memória transativa – ou seja, os seus membros sabem quem possui o conhecimento necessário dentro da equipa.

Se pretende compreender o grau de memória transativa da sua equipa, responda às três questões seguintes[51], usando a escala de sete pontos anterior. Após responder, some as três cotações e divida por três. Compare essa média com a obtida por outras pessoas. A média obtida no estudo de Solansky foi 5,4.

Os membros da minha equipa têm uma noção clara dos talentos e competências dos restantes membros.	
Os membros da minha equipa conhecem as competências e conhecimentos que cada um dos colegas possui.	
Os membros da minha equipa sabem quem tem as competências especializadas e o conhecimento que realmente importam para o trabalho a realizar.	

A sua equipa tem elevada ou baixa memória transativa? Em que medida isso está relacionado com o grau de liderança partilhada?

[50] Solansky (2008).

[51] Faraj & Sproull (1998); Yoo & Kanawattanachai (2001).

Exercício 9.4
Como funciona a sua equipa?[52]

Pense na equipa em que trabalha ou trabalhou, ou convide a alguém a fazê-lo. Refira em que medida as seguintes afirmações são ou não verdadeiras. Para o efeito, socorra-se da seguinte escala de cinco pontos:

A afirmação é falsa	1	2	3	4	5	A afirmação é verdadeira

1. Toda a gente sabe quem faz parte ou não da equipa.	
2. O trabalho da equipa requer grande comunicação e cooperação entre os seus membros.	
3. Os objetivos da equipa são tão bem especificados que todos os membros sabem exatamente o que a equipa deve fazer.	
4. O trabalho desta equipa é muito relevante/importante para as entidades/pessoas que a equipa serve.	
5. Esta equipa é muito estável, havendo poucas mudanças na sua composição.	
6. Há constantemente pessoas a entrar e a deixar a equipa.	
7. Existe grande ambiguidade e incerteza acerca do que se espera que a equipa faça.	
8. Os objetivos desta equipa são tão desafiadores que todos os membros têm que se empenhar arduamente para alcançá-los.	
9. Os objetivos desta equipa não fazem qualquer diferença para ninguém (ou seja, são pouco relevantes/importantes).	
10. Os membros da equipa dispõem do talento e da experiência necessários para que o trabalho seja levado a cabo.	
11. A equipa tem a quantidade de membros apropriada.	
12. O que esta equipa faz é tão específico que se torna difícil compreender qual é o seu contributo para a organização.	
13. O trabalho desta equipa requer que as pessoas tenham o seu próprio julgamento e iniciativa.	
14. A equipa tem a combinação ideal de pessoas com diferentes perspetivas e experiências.	
15. O trabalho desta equipa não deixa qualquer margem para a autonomia ou iniciativa individual.	
16. Ao realizar o trabalho, a equipa percebe rapidamente se os resultados são ou não bons.	
17. Todas as pessoas sabem muito claramente quais são os padrões apropriados de comportamento na equipa.	
18. A equipa é maior (ou seja, tem mais membros) do que o necessário.	
19. Os membros da equipa estão de acordo sobre o modo como devem comportar-se.	

[52] Adaptado de Wageman *et al*. (2005).

20. Quando a equipa faz bom trabalho, a organização não expressa reconhecimento.	
21. A organização não informa devidamente a equipa acerca daquilo que pode afetar os seus planos (da equipa).	
22. A equipa não dispõe de pessoas com diferentes perspetivas e experiências para que o trabalho seja bem realizado.	
23. Se algum membro da equipa enfrenta dificuldades na realização do trabalho, é-lhe fácil obter informação ou conselhos.	
24. O líder da equipa ajuda os seus membros a desenvolverem o seu potencial e capacidades.	
25. Os membros da equipa não recebem a informação de que necessitam para realizar devidamente o seu trabalho.	
26. O líder da equipa ajuda a desenvolver as capacidades dos seus membros.	
27. Todos os membros estão motivados para promover o sucesso da equipa.	
28. Quando necessário, a equipa encontra modos inovadores de realizar o trabalho.	
29. Os membros da equipa partilham conhecimentos com os restantes.	
30. Os membros da equipa não sentem prazer em trabalhar juntos.	
31. As pessoas gostam de trabalhar umas com as outras.	
32. Sinto grande satisfação pessoal quando a equipa trabalha bem.	
33. Aprendo muito ao trabalhar nesta equipa.	
34. Gosto realmente de trabalhar nesta equipa.	
35. Qualquer pessoa que conheça a equipa sabe quem são os seus membros.	
36. Os membros dependem uns dos outros para que a equipa leve a cabo o seu trabalho.	
37. Os objetivos desta equipa não são desafiadores, sendo fácil alcançá-los.	
38. Alguns membros não possuem as competências ou a experiência necessárias para realizar devidamente o trabalho da equipa.	
39. O que esta equipa faz tem grande significado/relevância para a organização.	
40. A única maneira de sabermos se o trabalho da equipa foi ou não corretamente realizado é perguntarmos a outras pessoas, ou alguém vir dizer-nos.	
41. Se a equipa tem excelente desempenho, é recompensada por isso.	
42. Os membros da equipa têm facilidade em obter a informação de que necessitam para realizar o trabalho.	
43. Quando os membros da equipa enfrentam dificuldades no trabalho conjunto, não há ninguém na organização para ajudá-los.	
44. A equipa tem acesso a coaches que a ajudam a aprender com os sucessos e os fracassos.	
45. Os membros da equipa demonstram empenhamento, esforço extra e dedicação na realização do trabalho.	

46. A equipa tem dificuldade em levar a cabo os planos para realizar o trabalho.	
47. Os membros da equipa aprendem com as experiências mútuas.	
48. As pessoas sentem-se mais energizadas por trabalharem juntas.	
49. A possibilidade de trabalhar nesta equipa é uma das coisas que mais me satisfaz.	
50. Sinto-me mal e infeliz quando a equipa tem menos bom desempenho.	
51. O trabalho nesta equipa "mata" a minha iniciativa.	
52. É frustrante trabalhar nesta equipa.	

Exercício 9.4 (continuação)
A sua equipa é eficaz?

Antes de prosseguir, inverta as cotações das afirmações n.º 6, 7, 9, 12, 15, 18, 20, 21, 22, 25, 30, 37, 38, 40, 43, 46, 51 e 52, de acordo com a seguinte tabela de equivalências. Nas restantes afirmações, mantenha a cotação original.

Cotação anterior	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Nova cotação	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**

O questionário mede o grau em que a sua equipa revela cinco condições capacitadoras e satisfaz três condições de eficácia. O Quadro 9.8 explana o significado destas oito condições. Cada condição é avaliada por diversos componentes/elementos, que o Quadro 9.8 expõe. Na totalidade, o questionário mede 18 componentes relacionadas com as condições capacitadoras, e 8 relacionadas com as condições de eficácia. Cada componente é medida por dois itens (no formato aqui usado). Para calcular a cotação em cada componente, socorra-se das duas tabelas seguintes. Some, então, as pontuações dos dois itens aí assinalados, e divida por 2. Por exemplo, para calcular o grau em que a sua equipa tem uma composição estável, some as pontuações dos itens n.º 5 e 6, e divida a soma por 2. Compare as suas cotações com as obtidas no estudo de Wageman e colegas[53]. Quanto mais elevadas as cotações, mais fortes são as condições capacitadoras da equipa e mais elevada a sua eficácia.

[53] Wageman *et al*. (2005).

CONDIÇÕES CAPACITADORAS					
CONDIÇÕES CAPACITADORAS	COMPONENTES	1.º ITEM	2.º ITEM	SOME AS PONTUAÇÕES DOS DOIS ITENS REFERIDOS NAS DUAS COLUNAS ANTERIORES E DIVIDA POR 2	WAGEMAN ET AL. (2005)
"Verdadeira" equipa	**Fronteiras claras**	**1**	**35**		**4,4**
	Estabilidade	**5**	**6**		**3,9**
	Interdependência dos membros da equipa	**2**	**36**		**3,5**
Direção envolvente	**Clareza**	**3**	**7**		**3,6**
	Desafio	**8**	**37**		**3,6**
	Significado/consequência	**4**	**9**		**4,4**
Estrutura capacitadora	**Dimensão apropriada**	**11**	**18**		**3,5**
	Diversidade	**14**	**22**		**3,9**
	Conhecimentos e competências dos seus membros	**10**	**38**		**3,7**
	Realização de ampla tarefa (significado)	**12**	**39**		**3,8**
	Autonomia	**13**	**15**		**4,1**
	Conhecimento dos resultados/*feedback*	**16**	**40**		**3,6**
	Clareza das normas do grupo	**17**	**19**		**3,4**
Contexto organizacional apoiante	**Reconhecimento/recompensa**	**20**	**41**		**3,6**
	Disponibilidade de informação	**21**	**42**		**3,3**
	Disponibilidade de educação/formação	**23**	**25**		**3,5**
Coaching	**Disponibilidade de *coaching* na organização**	**43**	**44**		**3,0**
	O líder como *coach*	**24**	**26**		**3,7**

CONDIÇÕES DE EFICÁCIA					
CONDIÇÕES DE EFICÁCIA	COMPONENTES	1.º ITEM	2.º ITEM	SOME AS PONTUAÇÕES DOS DOIS ITENS REFERIDOS NAS DUAS COLUNAS ANTERIORES E DIVIDA POR 2	WAGEMAN ET AL. (2005)
Processos relacionados com a execução das tarefas	**Esforços**	**27**	**45**		**3,8**
	Estratégia para alcançar objetivos	**28**	**46**		**3,6**
	Partilha de conhecimentos e experiências	**29**	**47**		**3,5**
Relações interpessoais	**Qualidade da interação no seio da equipa**	**30**	**48**		**3,8**
	Satisfação com a pertença à equipa	**31**	**49**		**3,9**
Aprendizagem e bem-estar	**Motivação para o trabalho**	**32**	**50**		**4,1**
	Satisfação com as oportunidades de desenvolvimento	**33**	**51**		**3,9**
	Satisfação geral	**34**	**52**		**3,9**

CAPÍTULO 10

Exercício 10.1
Como se comporta quando escuta?[54]

Reflita sobre as situações em que alguém lhe fala. Refira com que frequência adota os seguintes comportamentos. 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 irritado(a) quando a outra pessoa troça de coisas que são importantes para mim.	
7. Fico furioso(a) ou confuso(a) 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, antes mesmo 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 as 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.	

[54] Construído a partir de: Grensing-Pophal (1998); Kreitner & Kinicki (1998), Rice (1998); Robbins & Hunsaker (1996).

20. Quando a outra pessoa fala, eu concentro-me sobretudo naquilo que lhe quero responder.	
21. Fico impaciente quando a outra pessoa não me diz nada de 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 contacto visual com a pessoa que estou a escutar.	
26. Tento compreender a mensagem a partir do ponto de vista da pessoa que fala comigo.	

Exercício 10.1 (continuação)
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:

Nas afirmações n.º 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**
Nova pontuação	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**

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. Some as pontuações das 26 afirmações. Essa é a sua pontuação na competência em escutar. Avalie-se de acordo com a tabela seguinte. Convide várias pessoas suas conhecidas a responderem a este questionário. Compare essas pontuações com a sua.

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**

Exercício 10.2
Como comunica?[55]

Em que medida as seguintes afirmações se aplicam a si? Para responder, use a escala de seis pontos seguinte:

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

1. A maior parte das pessoas é mais agressiva e assertiva do que eu.	
2. Tenho hesitado em aceitar encontros devido à minha timidez.	
3. Se a comida no restaurante não me satisfaz, digo-o a quem ma serviu.	
4. Sou cuidadoso(a) de modo a não ferir os sentimentos de outras pessoas, mesmo quando sinto que fui ofendido(a).	
5. Por vezes, sinto dificuldade em dizer não a um vendedor, mesmo que o produto não seja do meu interesse.	
6. Quando me pedem para fazer algo, procuro compreender as razões.	
7. Há momentos em que procuro e gosto de uma boa e vigorosa discussão.	
8. Procuro ser tão bom(boa) ou melhor do que as pessoas na minha posição.	
9. As pessoas, por vezes, servem-se de mim.	
10. Gosto de meter conversa com outras pessoas.	
11. Frequentemente não sei o que dizer a pessoas atraentes do sexo oposto.	
12. Hesito em fazer chamadas telefónicas para estabelecimentos comerciais e instituições.	
13. Para me candidatar a um emprego, prefiro enviar uma carta do que apresentar-me pessoalmente para uma entrevista.	
14. Sinto desconforto em devolver o que comprei.	
15. Se uma pessoa próxima ou familiar me incomoda ou irrita, procuro acalmar os meus sentimentos em vez de expressar o meu incómodo.	
16. Evito colocar questões por receio de parecer estúpido(a) ou parvo(a).	
17. Durante uma discussão, por vezes sinto receio de ficar enervado(a) e agitado(a).	
18. Se um professor reputado faz uma afirmação que me parece incorreta, procuro mostrar o meu ponto de vista a toda a audiência.	
19. Evito discutir preços.	
20. Quando faço algo importante ou valioso, trato de dá-lo a conhecer a outras pessoas.	
21. Sou aberto(a) e franco(a) acerca dos meus sentimentos.	
22. Se alguém divulga histórias falsas e erradas a meu respeito, procuro falar com essa pessoa tão depressa quanto possível.	

[55] Adaptado de Rathus (1973).

23. Tenho dificuldade em dizer "não".	
24. Prefiro engolir as minhas emoções do que "fazer uma cena".	
25. Se o serviço que me prestam no restaurante é fraco, queixo-me.	
26. Quando recebo um elogio, por vezes não sei o que dizer.	
27. Se alguém, no cinema ou numa aula, faz barulho a meu lado, peço-lhe que se cale ou vá falar para outro lado.	
28. Manifesto-me e protesto junto de quem me ultrapassa numa fila.	
29. Sou rápido(a) a expressar a minha opinião.	
30. Há momentos em que não consigo dizer "não".	

Exercício 10.2 (continuação)
Qual o seu nível de assertividade?

O questionário mede o seu nível de assertividade (veja significado no Capítulo 10 do Manual). Para calcular a sua cotação, comece por inverter as cotações das afirmações n.º 1, 2, 4, 5, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 23, 24, 26 e 30. Para tal, socorra-se da tabela de equivalências seguinte:

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

Note que, nas restantes afirmações, deve manter a cotação original. Some todas as cotações. Para se autoavaliar, tome em atenção o quadro explicativo seguinte:

Menos de 60 pontos	**Assertividade baixa**
61-90 pontos	**Assertividade baixa-média**
91-120 pontos	**Assertividade média**
121-150 pontos	**Assertividade média-alta**
Mais de 150 pontos	**Assertividade alta**

Compare a sua cotação com a de outras pessoas. Em que patamar se situa? Que consequências o seu perfil acarreta para a sua vida pessoal e familiar?

Exercício 10.3
Qual o seu estilo preferencial?[56]

Encontra seguidamente diversos pares de afirmações. Em cada par, escolha a afirmação que mais se aproxima da sua personalidade. Por exemplo, no primeiro par, se a afirmação n.º 1 descreve melhor a sua pessoa do que a afirmação n.º 2, coloque um sinal na afirmação n.º 1. 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.**
15. Gosto de trabalhar com pessoas. **16. Gosto de ter vários projetos ao mesmo tempo.**
17. Gosto da estimulação provocada pela interação com os outros. **18. Aprendo fazendo.**
19. Basicamente tento compreender as emoções das outras pessoas. **20. Considero-me uma pessoa decidida.**
21. Penso que sou bom(a) a "ler" as pessoas. **22. Procuro tarefas que me desafiem.**
23. Sou sensível às necessidades dos outros. **24. Gosto de ser bem-sucedido(a).**

[56] Construído a partir de Grensing-Pophal (2003).

25. Ouço as pessoas.
26. Gosto da variedade.

27. Gosto muito da inovação.
28. Sou impaciente com assuntos longos e lentos.

29. Estou mais interessado(a) no futuro do que no passado.
30. Usualmente tomo decisões sem pensar muito.

31. Estou sempre a olhar para novas possibilidades.
32. Gosto de ver as coisas feitas.

33. Faço desafios às pessoas que me rodeiam.
34. Sou impulsivo(a).

35. Gosto de soluções criativas para os problemas.
36. Usualmente passo rapidamente de uma tarefa para outra.

37. Sonho e faço projetos a toda a hora.
38. Detesto desperdiçar tempo.

39. As pessoas dizem que eu sou um(a) pensador(a) rápido(a).
40. Gosto de ir direto(a) ao assunto.

41. Sou frio(a) perante as pressões.
42. A cooperação é a palavra-chave para mim.

43. Uso métodos lógicos para testar alternativas.
44. Sou capaz de predizer como os outros podem reagir a certa emoção.

45. Acredito que a minha cabeça regula o meu coração.
46. Sou capaz de avaliar o clima de um grupo.

47. A análise deve preceder, sempre, a ação.
48. Posso expressar os meus sentimentos abertamente.

49. Confio na observação e nos dados para tomar decisões.
50. Considero-me um(a) comunicador(a).

51. Gosto de me focar num assunto de cada vez.
52. Gosto de aprender com os outros.

53. Os factos falam por si.
54. Acredito fortemente em que as pessoas precisam umas das outras para fazerem o trabalho.

55. As decisões importantes devem ser tomadas de maneira cautelosa.
56. Estou sempre a questionar-me.

57. As emoções criam problemas.
58. Não gosto de detalhes.

59. Tenho uma tendência para começar as coisas e não as acabar.
60. Acredito na abordagem científica dos problemas.

61. Gosto de desenhar novos projetos.
62. Aceito as diferenças entre as pessoas.

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(a).

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. Autoatualização é uma palavra-chave para mim.

77. Gosto de brincar com as ideias.
78. Aprendo interagindo com outros.

79. Considero que as abstrações são interessantes e agradáveis.
80. Sinto confiança em mim próprio(a).

Exercício 10.3 (continuação)
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. A caraterização dos estilos está contemplada no Capítulo 10 (secção "O modelo PAPI"). Para calcular a suas pontuações nos quatro estilos, proceda do seguinte modo:

- 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.

ESTILO "AÇÃO"	1	-	4	-	5	-	7	-	9	
	12	-	14	-	16	-	18	-	20	
	22	-	24	-	26	-	28	-	30	
	32	-	34	-	36	-	38	-	40	**Quantas respostas assinalou?**
ESTILO "PROCESSO"	2	-	3	-	6	-	8	-	10	
	11	-	41	-	43	-	45	-	47	
	49	-	51	-	53	-	55	-	57	
	60	-	62	-	64	-	66	-	68	**Quantas respostas assinalou?**
ESTILO "PESSOAS"	13	-	15	-	17	-	19	-	21	
	23	-	25	-	42	-	44	-	46	
	48	-	50	-	52	-	54	-	69	
	72	-	73	-	75	-	78	-	80	**Quantas respostas assinalou?**
ESTILO "IDEIAS"	27	-	29	-	31	-	33	-	35	
	37	-	39	-	56	-	58	-	59	
	61	-	63	-	65	-	67	-	70	
	71	-	74	-	76	-	77	-	79	**Quantas respostas assinalou?**

- Para cada estilo, some a quantidade de respostas assinalada (ou seja, a quantidade de círculos em cada uma das quatro áreas).
- Obtém, assim, quatro pontuações, que correspondem às suas preferências por cada estilo. Assinale-as, com um círculo, na tabela seguinte. Ligue os quatro círculos, de modo sequencial – esse é o seu perfil!
- Compare o seu estilo com o 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					
Processo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Ação	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 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 que têm 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.

Exercício 10.4
Como se comportam as pessoas na sua organização?[57]

Pense na organização em que trabalha (ou convide a alguém a fazê-lo). Refira em que medida as seguintes afirmações se aplicam aos membros da sua organização em geral. Para responder, use a seguinte escala de 7 pontos:

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

1. As pessoas não apresentam sugestões de mudança, porque estão pouco empenhadas na organização.	
2. As pessoas apoiam passivamente as ideias dos outros porque estão pouco empenhadas na organização.	
3. As pessoas não apresentam sugestões para a mudança porque têm medo.	
4. As pessoas apenas manifestam concordâncias com o grupo, porque têm medo.	
5. As pessoas não divulgam informação confidencial porque desejam beneficiar a organização.	
6. As pessoas apresentam as suas opiniões acerca de assuntos de trabalho, mesmo que outras pessoas estejam em desacordo.	
7. As pessoas escondem as suas ideias porque são passivas e resignadas.	
8. As pessoas concordam passivamente com os outros e raramente apresentam uma ideia nova.	
9. As pessoas evitam expressar ideias de melhoria porque querem proteger-se.	
10. As pessoas apoiam sempre o grupo de modo a protegerem-se.	
11. As pessoas recusam divulgar informação que pode prejudicar a organização.	
12. As pessoas apresentam ideias para novos projetos que podem beneficiar a organização.	
13. As pessoas guardam em si próprias as ideias de melhoria porque se sentem pouco autoconfiantes nas suas sugestões.	
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 não apresentam as suas sugestões para a resolução de problemas porque têm medo.	
16. As pessoas concordam com o grupo porque têm medo.	
17. As pessoas protegem informação organizacional confidencial porque se empenham no benefício da organização.	
18. As pessoas sugerem ideias para a mudança porque se preocupam construtivamente com a organização.	

[57] Construído a partir de Van Dyne *et al*. (2003).

Exercício 10.4 (continuação) Silêncio e voz na organização

O questionário mede o grau em que as pessoas que trabalham na organização descrita adotam comportamentos de "voz" ou "silêncio", de acordo com três razões (resignação, autoproteção, cooperação/ajuda). Veja a secção "Silêncios enganadores", no Capítulo 10. Transponha todas as cotações para as tabelas seguintes. Some.

SILÊNCIO AQUIESCENTE	
Afirmações n.º	**Pontuação**
1	
7	
13	
Soma	

VOZ AQUIESCENTE	
Afirmações n.º	**Pontuação**
2	
8	
14	
Soma	

SILÊNCIO DEFENSIVO	
Afirmações n.º	**Pontuação**
3	
9	
15	
Soma	

VOZ DEFENSIVA	
Afirmações n.º	**Pontuação**
4	
10	
16	
Soma	

SILÊNCIO PRÓ-SOCIAL	
Afirmações n.º	**Pontuação**
5	
11	
17	
Soma	

VOZ PRÓ-SOCIAL	
Afirmações n.º	**Pontuação**
6	
12	
18	
Soma	

Compreenda o significado das seis dimensões lendo o quadro seguinte[58].

MOTIVOS/ /CAUSAS DO COMPORTAMENTO	SILÊNCIO A PESSOA ESCONDE INTENCIONALMENTE AS SUAS IDEIAS, INFORMAÇÃO OU OPINIÕES RELACIONADAS COM O TRABALHO.	VOZ A PESSOA EXPRESSA INTENCIONALMENTE AS SUAS IDEIAS, INFORMAÇÃO OU OPINIÕES RELACIONADAS COM O TRABALHO.
Resignação (a pessoa sente que não consegue mudar a situação)	**Silêncio aquiescente (consentido)** Ex: a pessoa cala-se porque sente pouca autoestima ou tem pouca confiança na valia dos seus comentários.	**Voz aquiescente (consentida)** Ex: a pessoa expressa concordância com a opinião do grupo ou da maioria porque sente que o seu próprio contributo não seria de grande valor.
Autoproteção (a pessoa tem medo das consequências)	**Silêncio defensivo** Ex: a pessoa evita transmitir "más notícias" porque receia ser repreendida ou penalizada pelo seu superior. [este silêncio é mais proativo do que o anterior]	**Voz defensiva** Ex: embora não concorde, a pessoa expressa ideias concordantes com as do seu chefe, por medo. [esta expressão de voz é mais proativa do que a anterior]
Cooperação e ajuda (a pessoa quer cooperar ou ajudar)	**Silêncio prossocial (ou construtivo)** Ex: a pessoa cala-se para não prejudicar um colega; ou, então, para não divulgar informação confidencial da organização.	**Voz prossocial (ou construtiva)** Ex: a pessoa apresenta soluções construtivas para resolver problemas organizacionais.

[58] Construído e adaptado por Rego (2013), a partir de Van Dyne *et al*. (2003).

Transponha as cotações para o quadro seguinte. Quanto mais elevada a cotação, mais forte é a propensão dos membros da sua organização para se calarem ou pronunciarem. Procure compreender as razões pelas quais as pessoas se comportam desse modo. Porque se calam? Porque se expressam? Quais as consequências dessas condutas?

	COLOQUE AQUI AS SUAS COTAÇÕES	COLOQUE AQUI AS COTAÇÕES MÉDIAS OBTIDAS POR OUTRAS PESSOAS
Silêncio aquiescente		
Voz aquiescente		
Silêncio defensivo		
Voz defensiva		
Silêncio pró-social		
Voz pró-social		

CAPÍTULO 11

Exercício 11.1
Como encara o seu trabalho?[59]

Pense no seu trabalho (ou peça a alguém que o faça). Em que medida as seguintes afirmações são ou não verdadeiras? Para responder, use a seguinte escala de sete pontos.

A afirmação é completamente falsa	1	2	3	4	5	6	7	A afirmação é completamente verdadeira

1. Faço coisas que deveriam ser feitas de outro modo.	
2. Trabalho sob políticas e linhas de orientação incompatíveis.	
3. Sou incumbido(a) de tarefas para as quais não me é conferida autoridade.	
4. Recebo ordens e orientações diferentes de diferentes pessoas.	
5. Sou incumbido(a) de tarefas para as quais não me são concedidos os recursos e meios necessários.	
6. Não sei bem qual a autoridade de que disponho para trabalhar.	
7. Não sei bem quais são as minhas responsabilidades.	
8. Não sei bem o que é esperado de mim e do meu trabalho.	
9. Não me são dadas explicações claras sobre o que devo fazer.	
10. Os planos e orientações que recebo não são claros.	

[59] Construído a partir de Rizzo *et al.* (1970).

Exercício 11.1 (continuação)
Conflito de papel e ambiguidade de papel

O questionário mede os níveis de conflito de papel e de ambiguidade de papel. Os seus significados estão clarificados no Quadro 11. 1, do Capítulo 11. A diferença entre ambos é, de modo simples, a seguinte: enquanto o conflito de papel significa que a pessoa se sente alvo de diferentes ordens, orientações ou expetativas, a ambiguidade de papel (o inverso da clareza de papel) significa que a pessoa não consegue clarificar, na sua mente, o que se pretende que ela faça. Para se pontuar, transponha as cotações para a tabela seguinte. Faça as somas e divida por 5.

CONFLITO DE PAPEL	
Itens	**Pontuação**
1	
2	
3	
4	
5	
Some	
Divida por 5	

AMBIGUIDADE DE PAPEL	
Itens	**Pontuação**
6	
7	
8	
9	
10	
Some	
Divida por 5	

Quanto mais elevadas as cotações, mais fortes são os seus sentimentos de conflito ou de ambiguidade de papel. Compare as suas cotações com as de outras pessoas e com as obtidas no estudo de Rizzo e colegas[60]. Reflita, individualmente ou através da discussão com outras pessoas, sobre as causas e as consequências dessas pontuações.

	COLOQUE AQUI AS SUAS COTAÇÕES	COLOQUE AQUI AS COTAÇÕES MÉDIAS OBTIDAS POR OUTRAS PESSOAS	COTAÇÕES OBTIDAS NO ESTUDO DE RIZZO E COLEGA[61]
Conflito de papel			**4,2 (amostra A)** **3,9 (amostra B)**
Ambiguidade de papel			**3,8 (amostra A)** **4,0 (amostra B)**

[60] Rizzo *et al*. (1970).

[61] Estes valores foram obtidos com o recurso a maior quantidade de itens, pelo que as comparações devem ser feitas com precaução.

Exercício 11.2
Pense nas divergências e nos conflitos no seu trabalho[62]

Pense nas divergências e conflitos que sente existirem no seu trabalho. Com que frequência ocorrem as seguintes situações? Use a escala de cinco pontos para assinalar a sua resposta

Nunca	Uma vez por outra	Por vezes	Com alguma frequência	Sempre
1	2	3	4	5

1. As pessoas com quem trabalho têm opiniões diferentes acerca do modo de realizar o trabalho.	
2. Há divergências e discordâncias acerca do modo como as pessoas realizam o trabalho.	
3. Os membros da equipa defendem ideias diferentes.	
4. As pessoas expressam diferentes opiniões.	
5. A atmosfera na equipa é caraterizada pela hostilidade.	
6. O clima da equipa é caraterizado pela maledicência ("má-língua").	
7. As pessoas revelam sentimentos de hostilidade umas contra as outras.	
8. Há muita "conspiração" por "trás do palco".	

[62] Adaptado de: Friedman *et al*. (2000); Jehn (1995).

Exercício 11.2 (continuação)
Conflitos de tarefa e de relacionamento na equipa

O questionário mede o grau em que, na sua equipa, há conflito de papel e conflito de relacionamento. São dois tipos de conflito muito similares, respetivamente, ao conflito cognitivo e ao conflito sócio-emocional referidos no Capítulo 11. Simplesmente pode afirmar-se que o conflito de tarefa diz respeito a diferenças de opiniões/ideias acerca do modo de realizar o trabalho (i.e., discutem-se ideias/opiniões), ao passo que o conflito de relacionamento assenta em hostilidades pessoais (ou seja, discutem-se personalidades e intenções). Para calcular as suas cotações, transponha as cotações para a tabela seguinte. Faça as somas e as divisões aí sugeridas. Compare as suas cotações com as de outras pessoas. Quanto mais elevadas as cotações, mais forte é o conflito na equipa.

CONFLITO DE PAPEL		CONFLITO DE RELACIONAMENTO	
Afirmação n.º	**Cotação**	**Afirmação n.º**	**Cotação**
1		**5**	
2		**6**	
3		**7**	
4		**8**	
Some		**Some**	
Divida por 4		**Divida por 4**	

	COLOQUE AQUI AS SUAS COTAÇÕES	COLOQUE AQUI AS COTAÇÕES MÉDIAS OBTIDAS POR OUTRAS PESSOAS	COTAÇÕES OBTIDAS NO ESTUDO DE FRIEDMAN E COLEGAS[63]
Conflito de tarefa			**3,0**
Conflito de relacionamento			**3,4**

[63] Friedman *et al.* (2000).

Exercício 11.3
Como costuma comportar-se quando negoceia?[64]

Seguidamente, são-lhe apresentados trinta pares de afirmações. Em cada par, selecione a afirmação que mais corresponde ao modo como habitualmente atua quando enfrenta uma situação de negociação ou desacordo com alguém. Não pense em nenhuma negociação ou desacordo particular – mas antes no modo como, em geral, se comporta. Coloque uma cruz na coluna/letra que corresponde à sua resposta. Por exemplo, se escolher a primeira afirmação do primeiro par de afirmações, coloque uma cruz na coluna da letra E. Se escolher a segunda afirmação, coloque uma cruz na coluna da letra B.

	A	B	C	D	E
E. Empenho-me fortemente em preservar o relacionamento com a contraparte.					
B. Tento compreender quais os interesses de cada parte.					
	A	**B**	**C**	**D**	**E**
D. Procuro acalmar tensões que possam existir entre as partes.					
A. Com a minha persistência, costumo obter concessões da contraparte.					
	A	**B**	**C**	**D**	**E**
E. Foco-me especialmente na resolução do problema da contraparte.					
D. Procuro evitar conflitos desnecessários.					
	A	**B**	**C**	**D**	**E**
C. Procuro uma solução justa de compromisso entre as partes.					
E. Empenho-me fortemente em preservar o relacionamento com a contraparte.					
	A	**B**	**C**	**D**	**E**
C. Costumo sugerir compromissos justos para ambas as partes.					
D. Evito o confronto pessoal.					
	A	**B**	**C**	**D**	**E**
C. Procuro o meio-termo entre as posições de cada parte.					
B. Procuro compreender as razões subjacentes aos desacordos.					
	A	**B**	**C**	**D**	**E**
D. Procuro resolver os desacordos com diplomacia.					
C. Espero dar e receber.					
	A	**B**	**C**	**D**	**E**
A. Explico claramente os meus objetivos.					
B. Foco a minha atenção nas necessidades da outra parte.					
	A	**B**	**C**	**D**	**E**
D. Prefiro adiar o confronto com a contraparte.					
A. Procuro que a minha posição vença através de argumentos fortes.					
	A	**B**	**C**	**D**	**E**
C. Normalmente procuro chegar a uma solução de compromisso.					
A. Adoro conseguir concessões da contraparte.					

[64] Adaptado de Shell (2006).

	A	B	C	D	E
B. Procuro discutir todos os problemas entre mim e a contraparte.					
E. Preocupo-me mais com o relacionamento do que em obter mais uma concessão da contraparte.					

	A	B	C	D	E
D. Procuro evitar conflitos desnecessários.					
C. Procuro compromissos razoáveis.					

	A	B	C	D	E
C. Procuro fazer concessões e receber outras em troca.					
A. Procuro alcançar todos os meus objetivos negociais.					

	A	B	C	D	E
A. Prefiro obter concessões da contraparte em vez de fazê-las.					
E. Empenho-me em manter o relacionamento.					

	A	B	C	D	E
E. Atendo às necessidades da contraparte de modo a preservar o relacionamento.					
D. Se puder, deixo as situações de confronto para outros.					

	A	B	C	D	E
E. Tento satisfazer as necessidades da contraparte.					
A. Trabalho arduamente para alcançar os meus objetivos.					

	A	B	C	D	E
A. Faço questão em discutir os meus objetivos.					
D. Procuro encontrar e salientar as áreas em que estamos de acordo.					

	A	B	C	D	E
E. Tenho sempre cuidado em manter o relacionamento.					
C. Faço concessões e espero que a contraparte proceda do mesmo modo.					

	A	B	C	D	E
B. Procuro identificar e discutir todas as nossas diferenças.					
D. Tento evitar confrontos.					

	A	B	C	D	E
A. Faço o que posso para obter concessões da contraparte.					
E. Luto para manter o relacionamento.					

	A	B	C	D	E
B. Procuro identificar e discutir todas as nossas diferenças.					
C. Procuro soluções de compromisso que possam resolver o diferendo.					

	A	B	C	D	E
E. Desenvolvo um bom relacionamento com a contraparte.					
B. Sugiro opções/soluções que possam satisfazer as necessidades de ambas as partes.					

	A	B	C	D	E
C. Procuro uma solução de compromisso.					
A. Procuro sempre alcançar os meus objetivos.					

	A	B	C	D	E
B. Procuro identificar as nossas diferenças e procurar soluções para as mesmas.					
D. Tento evitar conflitos desnecessários.					

	A	B	C	D	E
E. Tento preservar o relacionamento com a contraparte.					
C. Procuro compromissos justos para ambas as partes.					

	A	B	C	D	E
D. Saliento os assuntos nos quais concordamos.					
B. Saliento e discuto os assuntos nos quais discordamos.					

	A	B	C	D	E
A. Trabalho intensamente para alcançar os meus objetivos.					
B. Presto atenção às necessidades da contraparte.					

	A	B	C	D	E
C. Procuro um compromisso justo.					
B. Procuro identificar todos os problemas subjacentes às nossas diferenças.					

	A	B	C	D	E
D. Evito desacordos desnecessários.					
E. Foco-me na resolução dos problemas da contraparte.					

	A	B	C	D	E
A. Luto intensamente por alcançar os meus objetivos.					
B. Atuo para que as necessidades de ambas as partes sejam consideradas.					

Some a quantidade de cruzes em cada coluna					

Exercício 11.3 (continuação) A sua preferência por cinco estilos de negociação

O questionário mede a sua preferência por cinco estilos de negociação. Compreenda o seu significado mediante a leitura do Capítulo 11 (veja, por exemplo, Quadro 11.2). Para se pontuar, assinale as suas cinco cotações com um círculo na tabela seguinte. Associe os cinco círculos com uma linha. Compare esse perfil com o de outras pessoas. **Note que o perfil desenhado é fictício**, destinando-se apenas a ajudar o(a) leitor(a) a desenhar o seu perfil.

	A. COMPETIÇÃO	B. COLABORAÇÃO	C. COMPROMISSO	D. EVITAMENTO	E. ACOMODAÇÃO
Elevada	12 11 10 9 8 7	12 11 10 9 8	12 11 10 9 8	12 11 10 9 8 7	12 11 10 9 8 7
Média	6 5 4	7 6 5	7 6	6 5 4	6 5 4
Baixa	3 2 1 0	4 3 2 1 0	5 4 3 2 1 0	3 2 1 0	3 2 1 0

CAPÍTULO 12

Exercício 12.1
Como costuma tomar decisões?[65]

Pense no modo como toma decisões. Como costuma atuar? Para se autodescrever, socorra-se do questionário seguinte, referindo em que medida cada afirmação se aplica à sua pessoa. Para responder, use a escala de cinco pontos seguinte.

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

1. Quanto tomo decisões, tendo basear-me na minha intuição.	
2. Raramente tomo decisões importantes sem consultar outras pessoas.	
3. Quando tomo uma decisão, é mais importante para mim sentir que estou a tomar a decisão certa do que ter motivos racionais para tomá-la.	
4. Antes de tomar uma decisão, testo as minhas fontes de informação, de modo a garantir que estou na posse dos verdadeiros factos.	
5. Socorro-me do conselho de outras pessoas antes de tomar decisões importantes.	
6. Evito tomar decisões, pois deixam-me inquieto(a).	
7. Tomo decisões de modo lógico e sistemático.	
8. Quando tomo uma decisão, faço o que sinto que é mais natural naquele momento.	
9. Frequentemente, tomo decisões espontâneas.	
10. Gosto que alguém me guie na direção correta quando tenho que tomar decisões importantes.	
11. Antes de tomar decisões, penso cuidadosamente.	
12. Quanto tomo decisões, confio nos meus sentimentos e reações.	
13. Quanto tomo uma decisão, considero as várias opções que me permitem atingir um objetivo específico.	
14. Evito tomar decisões importantes até que a pressão me obrigue a tomá-las.	
15. Frequentemente, tomo decisões impulsivas.	
16. Quanto tomo decisões, apoio-me nos meus instintos.	
17. Geralmente, tomo decisões que sinto que estão certas para mim.	
18. Frequentemente, necessito do apoio de outras pessoas para tomar decisões importantes.	
19. Adio a tomada de decisões sempre que posso.	
20. Frequentemente, tomo decisões com base no impulso daquele momento.	

[65] Scott & Bruce (1995); Spicer & Sadler-Smith (2005).

21. Frequentemente, evito tomar decisões importantes.	
22. Quando tenho o apoio de outras pessoas, é-me mais fácil tomar decisões importantes.	
23. Geralmente, deixo a tomada de decisão para o último minuto.	
24. Tomo decisões rápidas.	
25. Normalmente, assento as minhas decisões numa base racional.	

Exercício 12.1 (continuação)
Cinco estilos de tomada de decisão

O questionário mede o grau em que adota os cinco estilos de tomada de decisão referidos na tabela seguinte.

Estilo racional	**A pessoa decide com base numa abordagem lógica e estruturada.**
Estilo intuitivo	**A pessoa decide baseando-se em pressentimentos, impressões e sentimentos.**
Estilo dependente	**A pessoa decide com base nas orientações e apoio de outras pessoas**
Estilo evitador	**A pessoa adia ou evita tomar decisões.**
Estilo espontâneo	**A pessoa toma decisões impulsivas, baseando-se no impulso do momento.**

Para se pontuar, transponha as cotações para a tabela seguinte. Faça as somas e as divisões aí sugeridas.

ESTILO RACIONAL	
Afirmações n.º	**Pontuação**
4	
7	
11	
13	
25	
Some	
Divida por 5	

ESTILO INTUITIVO	
Afirmações n.º	**Pontuação**
1	
3	
12	
16	
17	
Some	
Divida por 5	

ESTILO DEPENDENTE	
Afirmações n.º	**Pontuação**
2	
5	
10	
18	
22	
Some	
Divida por 5	

ESTILO EVITADOR	
Afirmações n.º	**Pontuação**
6	
14	
19	
21	
23	
Some	
Divida por 5	

ESTILO ESPONTÂNEO	
Afirmações n.º	**Pontuação**
8	
9	
15	
20	
24	
Some	
Divida por 5	

Quanto mais elevada a cotação, mais a sua preferência por esse estilo de decisão. Compare a sua cotação com a de outras pessoas e com os resultados de um estudo de Spicer e Sadler-Smith. Qual o seu estilo, ou estilos, predominantes? Quais as consequências para a sua vida pessoal e a profissional?

	COLOQUE AQUI AS SUAS COTAÇÕES	COLOQUE AQUI AS COTAÇÕES MÉDIAS DE OUTRAS PESSOAS	COTAÇÕES ENCONTRADAS NO ESTUDO DE SPICER E SADLER-SMITH (2005)
Estilo racional			**3,6 (1.ª amostra)** **3,6 (2.ª amostra)**
Estilo intuitivo			**3,6 (1.ª amostra)** **3,4 (2.ª amostra)**
Estilo dependente			**3,5 (1.ª amostra)** **3,4 (2.ª amostra)**
Estilo evitador			**2,7 (1.ª amostra)** **2,4 (2.ª amostra)**
Estilo espontâneo			**3,1 (1.ª amostra)** **2,7 (2.ª amostra)**

Exercício 12.2
Como costuma tomar decisões?[66]

Pense no modo como toma decisões. Como costuma atuar? Para se autodescrever, socorra-se do questionário seguinte, referindo em que medida cada afirmação se aplica à sua pessoa. Para responder, use a escala de três pontos seguinte.

A afirmação não se aplica a mim	A afirmação aplica-se um pouco a mim	A afirmação aplica-se completamente a mim
1	2	3

1. Antes de tomar decisões, gosto de considerar todas as alternativas.	
2. Evito tomar decisões.	
3. Desperdiço muito tempo em matérias de pouca importância antes de tomar a decisão final.	
4. Quando enfrento uma decisão difícil, costumo ser pessimista acerca da possibilidade de encontrar uma solução.	
5. Antes de decidir, procuro compreender as desvantagens de todas as alternativas.	
6. Não tomo decisões exceto se tiver que tomá-las.	
7. Mesmo depois de tomar uma decisão, demoro algum tempo até pô-la em prática.	
8. Sinto-me sob grande pressão de tempo quando tenho que tomar decisões.	
9. Considero sempre o melhor modo de tomar uma decisão.	
10. Prefiro deixar as decisões para os outros.	
11. Quando tenho que tomar uma decisão, espero bastante tempo antes de começar a pensar nela.	
12. Quando tenho que decidir, a possibilidade de algo correr mal leva-me a mudar abruptamente as minhas preferências.	
13. Antes de tomar uma decisão, gosto de obter muita informação.	
14. Não gosto de me responsabilizar pelas minhas decisões.	
15. Por vezes, atraso as decisões de tal modo que, entretanto, se torna tarde.	
16. Não consigo pensar direito se tiver que tomar uma decisão com pressa.	
17. Antes de decidir, procuro clarificar os meus objetivos.	
18. Se alguém puder tomar a decisão por mim, deixo que isso aconteça.	
19. Adio a tomada de decisões.	
20. Depois de tomar uma decisão, atraso a sua implementação.	
21. Quanto tenho que tomar uma decisão, sou muito cuidadoso(a) até fazer a minha escolha.	
22. Prefiro que pessoas mais informadas do que eu decidam por mim.	

[66] Adaptado de Mann *et al.* (1997).

Exercício 12.2 (continuação)
Quatro estilos de tomada de decisão

O questionário mede o grau em que adota os quatro estilos de tomada de decisão referidos na tabela seguinte.

Estilo vigilante	**A pessoa decide racionalmente, pensando bem acerca dos objetivos e do melhor modo de alcançá-los.**
Estilo hipervigilante	**A pessoa tende a ficar irrequieta e tensa quando tem de tomar decisões.**
Estilo evitador (*buck-passing*)	**A pessoa evita tomar decisões.**
Estilo procrastinador	**A pessoa adia a tomada de decisão.**

Para se pontuar, transponha as cotações para a tabela seguinte. Faça as somas e as divisões aí sugeridas.

ESTILO VIGILANTE		ESTILO HIPERVIGILANTE		ESTILO EVITADOR		ESTILO PROCRASTINADOR	
Afirmações n.º	**Pontuação**	**Afirmações n.º**	**Pontuação**	**Afirmações n.º**	**Pontuação**	**Afirmações n.º**	**Pontuação**
1		**2**		**3**		**4**	
5		**6**		**7**		**8**	
9		**10**		**11**		**12**	
13		**14**		**15**		**16**	
17		**18**		**19**		**20**	
21		**22**					
Some		**Some**		**Some**		**Some**	
Divida por 6		**Divida por 6**		**Divida por 5**		**Divida por 5**	

Quanto mais elevada a cotação, mais a sua preferência por esse estilo de decisão. Compare a sua cotação com a de outras pessoas e com os resultados do estudo de Mann e colegas, obtidas com estudantes universitários de vários países. Qual o seu estilo, ou estilos, predominantes? Quais as consequências para a sua vida pessoal e a profissional?

	COLOQUE AQUI AS SUAS COTAÇÕES	COLOQUE AQUI AS COTAÇÕES MÉDIAS DE OUTRAS PESSOAS	COTAÇÕES ENCONTRADAS NO ESTUDO DE MANN ET AL. (1997)
Estilo vigilante			**Entre 9,2 e 10,2 (homens)** **Entre 9,1 e 9,6 (mulheres)**
Estilo hipervigilante			**Entre 3,6 e 5,1 (homens)** **Entre 3,7 e 5,5 (mulheres)**
Estilo evitador (*buck-passing*)			**Entre 3,9 e 5,7 (homens)** **Entre 4,0 e 5,5 (mulheres)**
Estilo procrastinador			**Entre 2,7 e 5,4 (homens)** **Entre 2,8 e 5,2 (mulheres)**

Apenas a título de curiosidade, eis alguns resultados relevantes obtidos no estudo de Mann e colegas:

- Os estudantes japoneses, os de Hong-Kong e os de Taiwan revelaram os níveis mais elevados no estilo evitador.
- Os estudantes japoneses revelaram os níveis mais elevados de hipervigilância e de procrastinação, ao passo que os australianos e neo-zelandeses apresentaram os níveis mais baixos.
- Os estudantes de Taiwan revelaram os níveis mais elevados de estilo vigilante e os japoneses os mais baixos.

Exercício 12.3
Como encara as pessoas e a liderança[67]

Assinale o seu grau de concordância com as nove afirmações a seguir enunciadas. Procure responder do modo mais fiel possível ao seu modo de pensar. Lembre-se de que não há respostas certas nem erradas. Todas são corretas desde que correspondam ao que pensa e sente. Utilize, por favor, a seguinte escala:

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

1. Em geral, as pessoas preferem ser dirigidas/comandadas.	
2. As competências de liderança podem ser adquiridas pela maioria das pessoas, independentemente das suas caraterísticas e capacidades inatas.	
3. O uso de recompensas (por exemplo: aumentar salário, promover) e de punições (por exemplo: não promover) não é o melhor meio de levar os subordinados a fazer o trabalho.	
4. Por regra, um líder deve convidar os seus colaboradores a participar nas decisões.	
5. Um superior deve dar aos seus subordinados apenas a informação de que eles necessitam para fazer as tarefas imediatas.	
6. A autoridade do superior sobre os seus subordinados baseia-se sobretudo na vertente económica.	
7. Em geral, as pessoas desejam evitar responsabilidades, e são relativamente pouco ambiciosas.	
8. Um líder eficaz divulga informação aos seus colaboradores, para que eles possam atuar e tomar decisões.	
9. Como líder, devo recorrer aos conhecimentos, às informações e às sugestões dos meus colaboradores para que possa tomar melhores decisões.	

[67] Adaptado de Haire *et al*. (1966).

Exercício 12.3 (continuação)
Quais são as suas atitudes perante a liderança participativa?

O questionário procura medir o grau em que denota atitudes favoráveis à liderança participativa. Refere-se a quatro atitudes:

1. Em que medida acredita nas capacidades das pessoas em geral?
2. Em que medida considera haver vantagens em o líder partilhar informação com os liderados?
3. Em que medida entende que o líder deve convidar os liderados a participar no processo decisório?
4. Em que medida considera que a melhor maneira de controlar os liderados não é usando compensações e punições materiais?

Quanto mais elevadas as suas cotações nestas quatro dimensões, maior tenderá a ser a sua propensão para convidar as pessoas a participar e, desse modo, motivá-las. Para se autoavaliar, inverta as pontuações nas afirmações n.º 1, 5, 6 e 7 (e apenas nessas). Se atribuiu a pontuação 5, substitua-a por 1, e vice-versa. Se atribuiu a pontuação 4, substitua-a por 2, e vice-versa. E assim sucessivamente. Para facilitar os seus cálculos, preste atenção à tabela de equivalências seguinte:

A pontuação original/antiga	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Substitua-a por esta nova pontuação	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**

Transponha todas as pontuações para o quadro seguinte. Faça as somas e divisões aí sugeridas.

CRENÇA NAS CAPACIDADES DAS PESSOAS EM GERAL		ATITUDES FAVORÁVEIS À PARTILHA DE INFORMAÇÃO COM OS LIDERADOS		ATITUDES FAVORÁVEIS À PARTICIPAÇÃO DOS COLABORADORES NA TOMADA DE DECISÕES		ATITUDES PARA COM OS CONTROLOS DE SUPERVISÃO	
Afirmações n.º	**Pontuação**	**Afirmações n.º**	**Pontuação**	**Afirmações n.º**	**Pontuação**	**Afirmações n.º**	**Pontuação**
1*		**5***		**4**		**3**	
2		**8**		**9**		**6***	
7*							
Some		**Some**		**Some**		**Some**	
Divida por 3		**Divida por 2**		**Divida por 2**		**Divida por 2**	

* Nestas afirmações (e apenas nestas), use a nova pontuação – e não a original.

Agora, obtenha uma cotação global somando as quatro pontuações (i.e., some os resultados das quatro divisões anteriormente executadas). Ela reflete a sua postura global perante os seus colaboradores e as respetivas capacidades, assim como a sua predisposição para envolvê-los nas atividades decisórias. Coloque as cinco cotações no quadro seguinte. Compare as suas cotações com as de outras pessoas.

	COLOQUE AQUI AS SUAS COTAÇÕES	COLOQUE AQUI AS COTAÇÕES MÉDIAS DE OUTRAS PESSOAS
Crença nas capacidades das pessoas em geral		
Atitudes favoráveis à partilha de informação com os liderados		
Atitudes favoráveis à participação dos colaboradores na tomada de decisões		
Atitudes para com os controlos de supervisão		
Média das quatro cotações anteriores		

Para interpretar as suas cotações – seja a global, seja a relativa a cada uma das quatro vertentes – atente no seguinte:

- Uma pontuação superior a 4 reflete uma disposição "favorável" perante os seus colaboradores e as respetivas capacidades, assim como uma elevada predisposição para envolvê-los nas atividades decisórias.
- Uma cotação igual ou inferior a 2,5 reflete alguma hesitação da parte do(a) leitor(a) para acreditar nas competências dos seus colaboradores e para envolvê-los nas decisões.

CAPÍTULO 13

Exercício 13.1
A tomada de decisões na sua organização[68]

Pensando na sua organização (ou convidando alguém a fazê-lo), refira a frequência com que as práticas abaixo assinaladas ocorrem. Para tal, utilize a seguinte escala:

Nunca	Uma vez por outra	Por vezes	Com alguma frequência	Frequentemente, senão sempre
1	2	3	4	5

1. As pessoas participam nas decisões relativas à contratação de novos colaboradores.	
2. As pessoas participam nas decisões relativas à promoção de colaboradores.	
3. As pessoas participam em decisões relativas à adoção de novas políticas.	
4. As pessoas participam em decisões relativas à adoção de novos programas.	

[68] Adaptado de Hage & Aiken (1967).

Exercício 13.1 (continuação) Qual o nível de centralização decisória na sua organização?

O questionário a que respondeu mede o nível de centralização no processo de tomada de decisão existente na organização descrita. Veja o significado do conceito no Capítulo 13. Some as quatro cotações e divida por 4. Quanto mais **baixa** a cotação, mais centralizada a sua organização é. Compare a sua cotação com a de outras pessoas.

Exercício 13.2
Como atua o seu superior?[69]

Pensando no seu superior (ou convidando alguém a fazê-lo), refira a frequência com ele adota as práticas abaixo assinaladas. Para tal, utilize a seguinte escala:

Nunca	Raramente	Por vezes	Frequentemente	Sempre
1	2	3	4	5

1. O meu superior pede-me opinião ou aprovação antes de tomar decisões.	
2. O meu superior permite-me tomar decisões sem que tenha de o consultar antes.	
3. O meu superior concede-me autoridade para tomar as minhas próprias decisões, sem necessitar de ouvi-lo previamente.	
4. Posso solicitar informação ao meu superior e, depois, tomar decisões por mim próprio(a).	
5. O meu superior definiu áreas para as quais posso decidir por mim próprio(a), depois de obter informação da sua parte.	
6. O meu superior permite-me que eu obtenha a informação de que necessito junto dele e então tome decisões por mim próprio(a).	

[69] Adaptado de Schriesheim *et al*. (1998).

Exercício 13.2
Delegação

O questionário a que respondeu mede o nível de delegação que o seu superior lhe concede (veja significado no Capítulo 13). Some as seis cotações. Quanto mais elevada a cotação, maior é o nível de delegação. Compare a sua cotação com a de outras pessoas. Compare-a, também, com a cotação obtida no estudo de Schrieshem e colegas (1998): 17,54.

Exercício 13.3
Como acontecem as coisas na sua organização?[70]

Pensando na sua organização (ou convidando alguém a fazê-lo), refira em que medida as seguintes afirmações são ou não verdadeiras. Para tal, utilize a seguinte escala:

A afirmação é falsa	1	2	3	4	5	A afirmação é verdadeira

1. Qualquer que seja a situação, existem procedimentos escritos para lidar com ela.	
2. As regras e os procedimentos ocupam um lugar central na organização.	
3. Existem registos escritos do desempenho de todos os empregados.	
4. Existem descrições escritas de funções para posições em todos os níveis da organização.	

[70] Adaptado de: Desphande & Zaltman (1982); Jansen *et al.* (2006); Wei *et al.* (2011).

Exercício 13.3 (continuação)
Qual o nível de formalização da sua organização?

O questionário a que respondeu mede o nível de formalização existente na sua organização. Veja o significado do conceito no Capítulo 13. Some as quatro cotações e divida por 4. Quanto mais elevada a cotação, mais formalizada é a organização descrita. Compare a sua cotação com a de outras pessoas, assim como com a pontuação obtida por Wei *et al.* (2011): 3,7 (média).

Exercício 13.4
Como atua a sede perante as filiais?[71]

Se trabalha numa empresa multinacional (ou conhece alguém nessa condição), refira a frequência com que ocorrem as práticas abaixo assinaladas. Para tal, utilize a seguinte escala:

Nunca	Raramente	Por vezes	Frequentemente	Sempre
1	2	3	4	5

CONTROLO DIRETO E PESSOAL ATRAVÉS DE SUPERVISÃO DIRETA	
Visitas curtas dos gestores da sede às subsidiárias.	
Visitas curtas dos gestores das subsidiárias à sede.	
Visitas curtas de pessoal técnico da sede às subsidiárias.	
Visitas curtas de pessoal técnico das subsidiárias à sede.	

CONTROLO DIRETO E PESSOAL ATRAVÉS DE EXPATRIADOS	
Colocação de gestores expatriados da sede nas subsidiárias.	
Colocação de gestores expatriados das subsidiárias na sede.	
Colocação de expatriados técnicos da sede nas subsidiárias.	
Colocação de expatriados técnicos das subsidiárias na sede.	

CONTROLO DIRETO E IMPESSOAL	
Contactos por escrito entre a sede e os gestores da subsidiária.	
Existência de regras sobre como as subsidiárias devem resolver as tarefas.	

CONTROLO INDIRETO E PESSOAL ATRAVÉS DA SOCIALIZAÇÃO	
Existência de planos sobre como a cultura das subsidiárias deve ser desenvolvida.	

CONTROLO INDIRETO E PESSOAL ATRAVÉS DA COMUNICAÇÃO INFORMAL	
Contactos telefónicos entre empregados abaixo do nível de gestão.	
Contactos escritos entre empregados abaixo do nível de gestão.	
Equipas compostas de membros da sede e das subsidiárias.	

[71] Adaptado de Bjorn *et al*. (2003).

CONTROLO INDIRETO E PESSOAL ATRAVÉS DA FORMAÇÃO EM CULTURA E GESTÃO INTERNACIONAL	
Formação do pessoal da sede sobre como trabalhar com os nacionais dos países onde a empresa tem subsidiárias.	
Formação do pessoal da sede sobre a língua dos países onde a empresa tem subsidiárias.	
Formação dos nacionais dos países onde a empresa tem subsidiárias em matérias relacionadas com a língua e a cultura do país onde a multinacional está sedeada.	

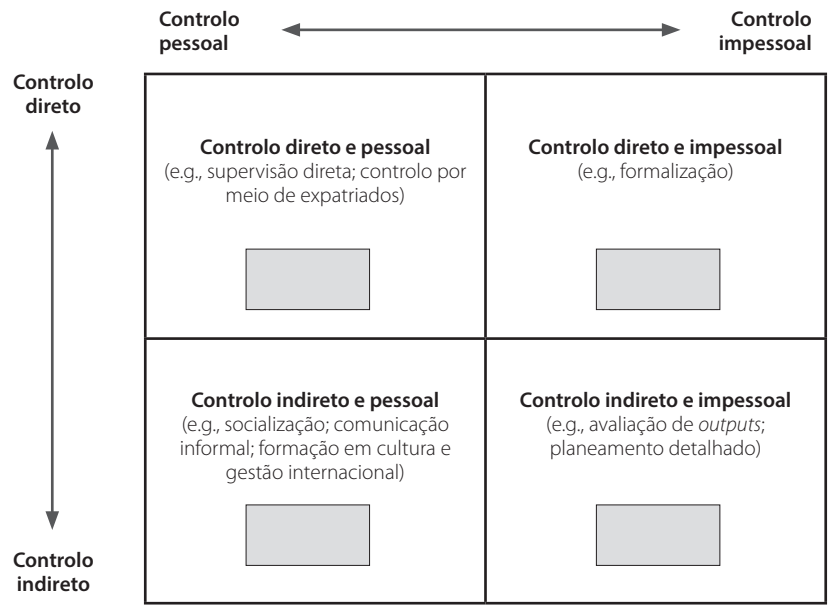
CONTROLO INDIRETO E IMPESSOAL ATRAVÉS DA AVALIAÇÃO DE *OUTPUTS*	
Planos sem grandes detalhes, mas contendo números/quantificações chave.	
Planos sem qualquer especificação de números.	

CONTROLO INDIRETO E IMPESSOAL ATRAVÉS DE PLANEAMENTO DETALHADO	
Planos detalhados.	

Exercício 13.4 (continuação)
Como a sede controla as filiais?

O questionário mede o modo como a sede de uma multinacional controla e coordena a atuação das subsidiárias. Duas variáveis são consideradas: (1) em que grau o controlo é direto ou indireto? (2) em que grau o controlo é pessoal ou impessoal? Do cruzamento destas duas dimensões, resultam os quatro tipos de controlo seguidamente indicados.

Mecanismos de controlo das subsidiárias pela sede[72]



Para obter as pontuações em cada um dos tipos de controlo, some as cotações e faça as divisões de acordo com as instruções da tabela seguinte. Coloque as quatro pontuações na Figura anterior (dentro dos retângulos sombreados). Se puder aceder ao texto de Bjorn e colegas[73], compare as suas cotações com as pontuações obtidas no estudo desses autores.

[72] Construída a partir de Bjorn *et al.* (2003).
[73] Bjorn *et al.* (2003)

CONTROLO DIRETO E PESSOAL	
Visitas curtas dos gestores da sede às subsidiárias.	
Visitas curtas dos gestores das subsidiárias à sede.	
Visitas curtas de pessoal técnico da sede às subsidiárias.	
Visitas curtas de pessoal técnico das subsidiárias à sede.	
Colocação de gestores expatriados da sede nas subsidiárias.	
Colocação de gestores expatriados das subsidiárias na sede.	
Colocação de expatriados técnicos da sede nas subsidiárias.	
Colocação de expatriados técnicos das subsidiárias na sede.	
Some as 8 pontuações e divida por 8.	
CONTROLO DIRETO E IMPESSOAL	
Contactos por escrito entre a sede e os gestores da subsidiária.	
Existência de regras sobre como as subsidiárias devem resolver as tarefas.	
Some as 2 pontuações e divida por 2.	
CONTROLO INDIRETO E PESSOAL	
Existência de planos sobre como a cultura das subsidiárias deve ser desenvolvida.	
Contactos telefónicos entre empregados abaixo do nível de gestão.	
Contactos escritos entre empregados abaixo do nível de gestão.	
Equipas compostas de membros da sede e das subsidiárias.	
Formação do pessoal da sede sobre como trabalhar com os nacionais dos países onde a empresa tem subsidiárias.	
Formação do pessoal da sede sobre a língua dos países onde a empresa tem subsidiárias.	
Formação dos nacionais dos países onde a empresa tem subsidiárias em matérias relacionadas com a língua e a cultura do país onde a multinacional está sedeada.	
Some as 7 pontuações e divida por 7.	
CONTROLO INDIRETO E IMPESSOAL	
Planos sem grandes detalhes, mas contendo números/quantificações chave.	
Planos sem qualquer especificação de números.	
Planos detalhados.	
Some as 3 pontuações e divida por 3.	

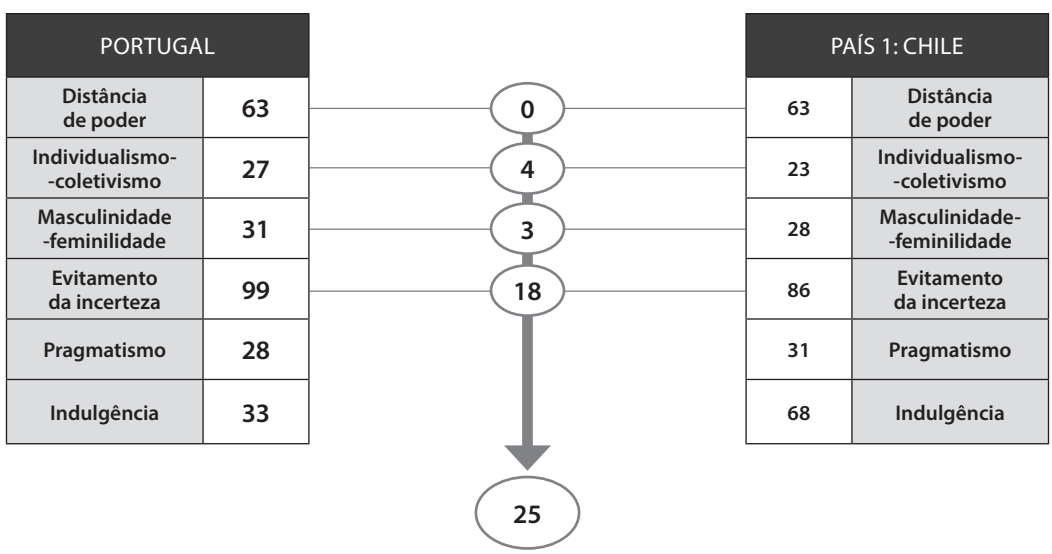
CAPÍTULO 14

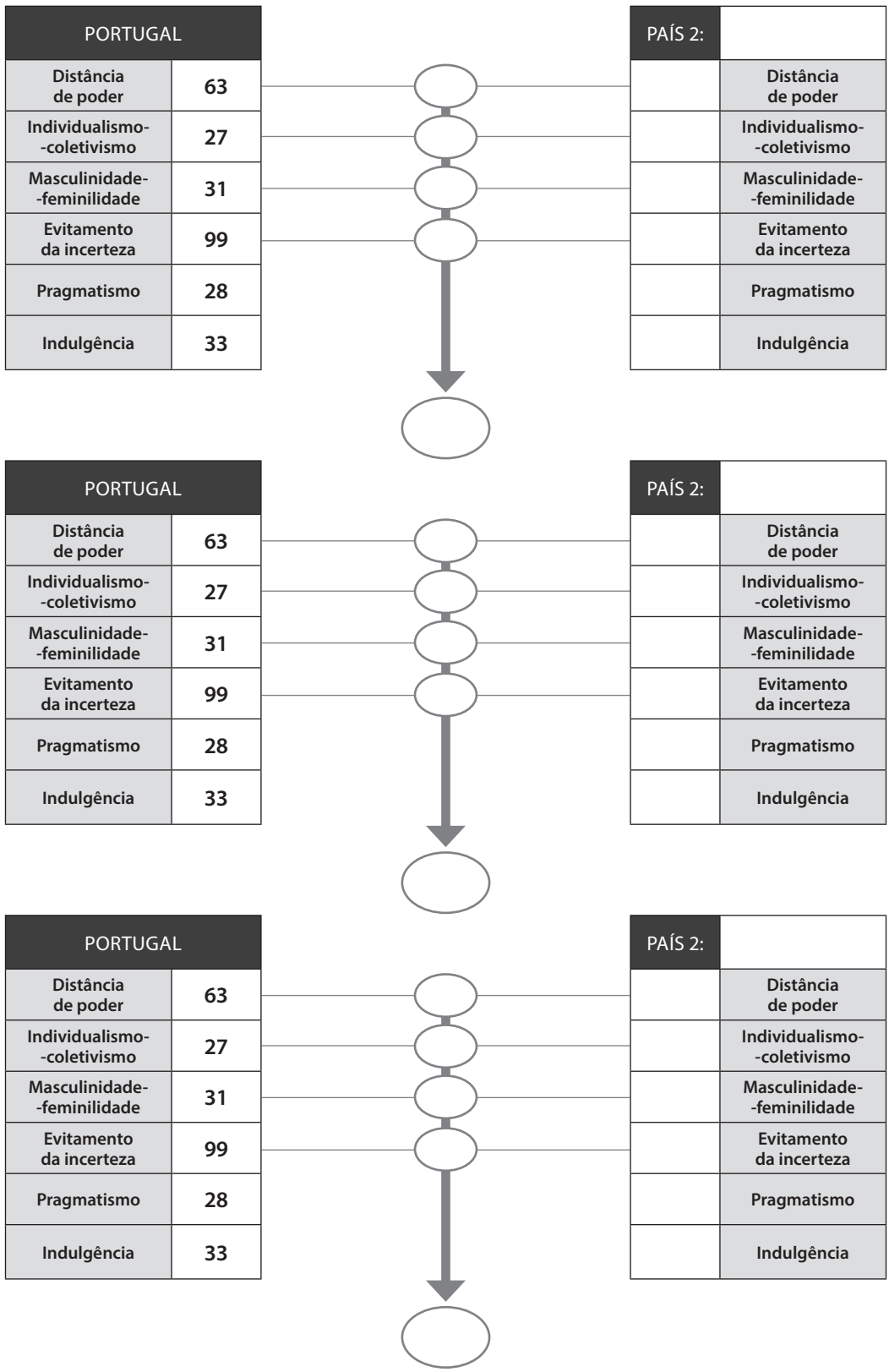
Exercício 14.1
Compare a cultura portuguesa com outras culturas

Um problema com que se confrontam os expatriados é a distância cultural entre a sua cultura de origem e a cultura do país onde exercem funções. Existem naturalmente inúmeras variáveis a considerar quando se medem tais diferenças, mas um modo simples de medi-las consiste em usar o modelo de Geert Hofstede e calcular as diferenças entre as cotações dos dois países nas variáveis distância de poder, individualismo-coletivismo, masculinidade-feminilidade, evitamento da incerteza, pragmatismo e indulgência . Para alguns países, a comparação pode também ser estabelecida para a variável "orientação de longo prazo". Proceda do seguinte modo:

Na figura seguinte, estão contempladas as cotações de Portugal nas variáveis de Hofstede, assim como as do Chile (para exemplificar). Escolha três países com os quais quer comparar a cultura portuguesa. Aceda ao *website* de Hofstede (http://www.geert-hofstede.com/), no qual pode encontrar as cotações desses três outros países. Coloque as três cotações do lado direito da figura. Calcule as diferenças (absolutas) entre as cotações referentes a cada variável. Some as seis diferenças. Para facilidade de compreensão, a figura já contém o cálculo das diferenças entre Portugal e o Chile. Faça comparações para outros países à sua escolha.

Note que o *website* de Geert Hofstede permite-lhe fazer automaticamente comparações entre pares de países, apenas não computando as diferenças. Se desejar uma comparação mais aprofundada, socorra-se das cotações do modelo GLOBE, e proceda do mesmo modo para as nove variáveis desse modelo.




PORTUGAL
Distância de poder
63
Individualismo--coletivismo
27
Masculinidade--feminilidade
31
Evitamento da incerteza
99
Pragmatismo
28
Indulgência
33
PAÍS 2:
Distância de poder
Individualismo--coletivismo
Masculinidade--feminilidade
Evitamento da incerteza
Pragmatismo
Indulgência
PORTUGAL
Distância de poder
63
Individualismo--coletivismo
27
Masculinidade--feminilidade
31
Evitamento da incerteza
99
Pragmatismo
28
Indulgência
33
PAÍS 2:
Distância de poder
Individualismo--coletivismo
Masculinidade--feminilidade
Evitamento da incerteza
Pragmatismo
Indulgência
PORTUGAL
Distância de poder
63
Individualismo--coletivismo
27
Masculinidade--feminilidade
31
Evitamento da incerteza
99
Pragmatismo
28
Indulgência
33
PAÍS 2:
Distância de poder
Individualismo--coletivismo
Masculinidade--feminilidade
Evitamento da incerteza
Pragmatismo
Indulgência

Exercício 14.2
Descreva a sua organização[74]

Pense na organização em que trabalha ou tenha trabalhado (ou solicite a alguém que o faça). Em que medida cada uma das afirmações seguintes se lhe aplica? Para responder, use a escala seguinte de sete pontos:

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. A organização preocupa-se com o crescimento e a aquisição de novos recursos, e procura responder a novos desafios.	
2. A organização é dinâmica e empreendedora. As pessoas estão dispostas a correr riscos.	
3. Existe um elevado empenhamento na inovação e no desenvolvimento. Procuramos ser os primeiros.	
4. Consideram-se os melhores gestores os que são empreendedores, inovadores e tomadores de riscos.	
5. Existe uma elevada ênfase nas tarefas e no alcance de objetivos.	
6. Considera-se que os melhores gestores são produtores e técnicos.	
7. A organização valoriza as ações competitivas, o sucesso e o alcance de objetivos mensuráveis.	
8. A organização é orientada para a produção. Uma das maiores preocupações é fazer o que tem que ser feito. Os empregados não estão muito envolvidos do ponto de vista pessoal.	
9. A organização valoriza muito as regras e as políticas formais.	
10. A organização é muito formalizada e estruturada. Os procedimentos estabelecidos orientam o que as pessoas devem fazer.	
11. Os melhores gestores são considerados os que são coordenadores ou organizadores.	
12. Na organização valoriza-se a permanência, a estabilidade e a eficiência.	
13. Valoriza-se muito a lealdade, a tradição e o empenhamento na organização.	
14. A organização é uma espécie de grande família.	
15. Valoriza-se muito a coesão e os recursos humanos.	
16. Considera-se que os melhores gestores são os que atuam como mentores, sábios ou figuras paternais/maternais.	

[74] Adaptado de Deshpandé *et al.* (1993), que o adaptou de Ogbonna & Harris (2000).

Exercício 14.2 (continuação)
Quatro tipos de cultura organizacional

O questionário mede o grau em que a organização descrita corresponde a quatro tipos de cultura organizacional: inovadora, competitiva, burocrática e comunitária. Estes quatro tipos correspondem, respetivamente, às culturas adaptativa, de realização, burocrática e clã referidas no Capítulo 14 (subsecção "Uma classificação das culturas organizacionais"). Transponha todas as cotações para as quatro tabelas seguintes. Faça as somas e as divisões aí sugeridas.

CULTURA DE INOVAÇÃO	
Afirmações n.º	**Pontuação**
1	
2	
3	
4	
Some	
Divida por 4	

CULTURA DE COMPETIÇÃO	
Afirmações n.º	**Pontuação**
5	
6	
7	
8	
Some	
Divida por 4	

CULTURA BUROCRÁTICA	
Afirmações n.º	**Pontuação**
9	
10	
11	
12	
Some	
Divida por 4	

CULTURA DE COMUNIDADE	
Afirmações n.º	**Pontuação**
13	
14	
15	
16	
Some	
Divida por 4	

Quanto mais elevada a cotação, mais forte é a cultura da organização. Coloque as cotações na tabela seguinte e compare-as com as obtidas por outras pessoas, assim como com as emergentes de um estudo de Ogbonna e Harris envolvendo 322 indivíduos. Reflita sobre as consequências desses perfis culturais para o modo de funcionamento da organização, o tratamento dos empregados e o modo como os clientes são considerados.

	COLOQUE AQUI AS SUAS COTAÇÕES	COLOQUE AQUI AS COTAÇÕES MÉDIAS DE OUTRAS PESSOAS	ESTUDO DE OGBONNA E HARRIS (2000)
Cultura de inovação			**4,6**
Cultura de competição			**4,2**
Cultura burocrática			**4,3**
Cultura de comunidade			**4,6**

Exercício 14.3
Os seus valores[75]

São seguidamente enunciadas afirmações acerca do funcionamento das organizações e do modo como os membros organizacionais se inter-relacionam. Refira o seu grau de concordância com esses enunciados. Neste caso responda de acordo com aquilo que, do seu ponto de vista, **deveria** ocorrer – e não em função do que realmente ocorre na sua organização. Ou seja: refira em que grau concorda ou discorda das afirmações, independentemente do modo como as coisas decorrem na sua organização. Use a escala de cinco pontos seguidamente exposta.

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

1. O bem-estar e a harmonia interpessoal no seio do grupo deveriam ser mais importantes do que as recompensas individuais.	
2. Os gestores deveriam tomar a maior parte das decisões sem consultarem os subordinados.	
3. É importante detalhar os requisitos da função e as instruções de trabalho para que os empregados saibam o que se espera que eles façam.	
4. As reuniões tendem a decorrer de modo mais eficaz quando são coordenadas por um homem (e não por uma mulher).	
5. O sucesso do grupo deveria ser mais importante do que o sucesso individual.	
6. É necessário que os gestores usem frequentemente a sua autoridade e o seu poder quando lidam com os subordinados.	
7. Os gestores devem exigir que os empregados sigam rigorosamente as instruções e os procedimentos.	
8. Para um homem, é mais importante ter uma carreira profissional do que para uma mulher.	
9. É muito importante que uma pessoa seja aceite pelo grupo de trabalho.	
10. Os gestores raramente devem solicitar opiniões aos seus colaboradores.	
11. As regras e os regulamentos são importantes porque informam os empregados acerca do que se espera que eles façam.	
12. Os homens, normalmente, resolvem os problemas através da análise lógica; as mulheres, normalmente, resolvem-nos com intuição.	
13. Os empregados devem prosseguir os seus objetivos individuais apenas depois de tomarem em atenção o bem-estar do grupo.	
14. Os gestores devem evitar contactos sociais com os seus empregados fora do local de trabalho.	
15. Os procedimentos operativos padronizados são úteis para que os empregados exerçam as suas funções.	
16. A resolução de problemas organizacionais requer, normalmente, uma abordagem enérgica e ativa que é típica dos homens.	

[75] Adaptado de: Clugston *et al.* (2000); Dorfman & Howell (1988).

17. Os gestores devem encorajar a lealdade dos indivíduos ao grupo, mesmo que tal implique o sacrifício dos objetivos individuais.	
18. Os empregados não devem discordar das decisões dos gestores.	
19. As instruções para que os empregados realizem o seu trabalho são importantes.	
20. É preferível que uma posição de alto nível seja ocupada por um homem do que por uma mulher.	
21. Os indivíduos devem pôr de parte os seus objetivos individuais em benefício do sucesso do grupo.	
22. Os gestores não devem delegar responsabilidades importantes nos empregados.	

Exercício 14.3 (continuação)
Os seus valores à luz do modelo de Hofstede

O questionário mede os seus valores em termos das quatro dimensões sugeridas inicialmente por Hofstede. Veja o significado dessas dimensões no Capítulo 14. Transponha todas as pontuações para as tabelas seguintes, e proceda às somas aí sugeridas.

INDIVIDUALISMO/ COLETIVISMO	
Afirmações n.º	**Pontuação**
1	
5	
9	
13	
17	
21	
Some	

DISTÂNCIA DE PODER	
Afirmações n.º	**Pontuação**
2	
6	
10	
14	
18	
22	
Some	

EVITAMENTO DA INCERTEZA	
Afirmações n.º	**Pontuação**
3	
7	
11	
15	
19	
Some	

MASCULINIDADE/ FEMINILIDADE	
Afirmações n.º	**Pontuação**
4	
8	
12	
16	
20	
Some	

Quanto mais elevadas as suas cotações, mais o(a) leitor(a) valoriza, respetivamente, o coletivismo, a distância de poder, o evitamento da incerteza e a masculinidade. Compare as suas cotações com as de outras pessoas. Compare-as, também, com as obtidas num estudo efetuado por Clugston e colegas – e verifique se alguma eventual diferença se deve ao facto de esse estudo ter sido realizado com norte-americanos, cuja cultura é diferente da portuguesa (veja o *website* http://www.geert-hofstede.com/).

	COLOQUE AQUI AS SUAS COTAÇÕES	COLOQUE AQUI AS COTAÇÕES MÉDIAS DE OUTRAS PESSOAS	ESTUDO DE CLUGSTON ET AL. (2000)
Individualismo/ coletivismo			**1,8**
Distância de poder			**6,2**
Evitamento da incerteza			**20,3**
Masculinidade/ feminilidade			**7,8**

Como se situa o(a) leitor(a)? Veja se o seu perfil se ajusta ao que é atribuída a Portugal no modelo de Hofstede (http://www.geert-hofstede.com)

CAPÍTULO 15

Exercício 15.1
Como encara a mudança?[76]

Pense numa mudança ocorrida na sua organização, ou solicite a alguém que o faça. Em que medida as seguintes afirmações são ou não verdadeiras? Para responder, use a seguinte escala de sete pontos:

A afirmação é completamente falsa	1	2	3	4	5	6	7	A afirmação é completamente verdadeira

1. Acreditei no valor da mudança para a organização.	
2. Senti que não tinha alternativa, excetuando aderir à mudança.	
3. Senti o dever de trabalhar em prol da mudança proposta.	
4. Considerei que aquela mudança era uma boa estratégia para a organização.	
5. Senti-me pressionado(a) a aderir à mudança.	
6. Senti que não seria correto opor-me à mudança.	
7. Considerei que os gestores estavam a atuar corretamente ao tentarem introduzir a mudança.	
8. Eu tinha bastante a perder se não aderisse à mudança.	
9. Sentir-me-ia mal se me opusesse à mudança.	
10. A mudança servia um propósito (finalidade) importante.	
11. Se eu resistisse à mudança, os custos para mim seriam elevados.	
12. Seria irresponsável da minha parte resistir à mudança.	
13. As coisas ficariam pior na organização se a mudança não fosse introduzida.	
14. Teria sido muito arriscado resistir à mudança.	
15. Sentir-me-ia culpado(a) se resistisse à mudança.	
16. Esta mudança era mesmo muito necessária.	
17. A resistência a essa mudança não seria uma opção viável para mim.	
18. Senti o dever de apoiar a mudança.	

[76] Adaptado de Herscovitch & Meyer (2002).

Exercício 15.1 (continuação) Empenhamento afetivo, normativo e instrumental na mudança

O questionário mede o grau em que desenvolveu empenhamento afetivo, normativo e instrumental na mudança. O empenhamento afetivo significa aderir à mudança porque se considera que ela é necessária e vantajosa para a organização. A pessoa empenha-se na mudança porque se envolve afetivamente com ela. O empenhamento normativo significa aderir à mudança porque se entende que isso é um dever. O empenhamento instrumental significa aderir à mudança porque os custos e prejuízos de não aderir seriam elevados. Estas três atitudes correspondem às apresentadas no exercício 5.3. (veja significado dos três laços no Capítulo 5) para o empenhamento na organização.

Transponha as cotações para as tabelas seguintes. Faça as somas e as divisões aí sugeridas.

EMPENHAMENTO AFETIVO NA MUDANÇA	
Afirmações n.º	**Pontuação**
1	
4	
7	
10	
13	
12	
Some	
Divida por 6	

EMPENHAMENTO NORMATIVO NA MUDANÇA	
Afirmações n.º	**Pontuação**
2	
5	
8	
11	
14	
17	
Some	
Divida por 6	

EMPENHAMENTO INSTRUMENTAL NA MUDANÇA	
Afirmações n.º	**Pontuação**
3	
6	
9	
12	
15	
18	
Some	
Divida por 6	

Compare as suas cotações com as obtidas por outras pessoas, assim como com as emergentes num estudo de Herscovitch e Mayer. Quanto mais elevada a cotação, mais forte é o seu empenhamento na mudança em cada uma das dimensões referidas.

	A SUA PONTUAÇÃO	MÉDIA OBTIDA NO ESTUDO DE HERSCOVITCH E MAYER (2002)
Empenhamento afetivo na mudança		**3,8**
Empenhamento normativo na mudança		**4,5**
Empenhamento instrumental na mudança		**5,2**

Exercício 15.2
Como os gestores da organização lidam com a mudança?[77]

Pense nos gestores da sua organização (ou solicite a alguém que o faça). Em que medida as seguintes afirmações são ou não verdadeiras? Para responder, use a escala de cinco pontos seguinte:

A afirmação é completamente falsa	É parcialmente falsa	Nem é falsa nem verdadeira	É parcialmente verdadeira	A afirmação é completamente verdadeira
1	2	3	4	5

1. Quando ocorrem grandes mudanças na organização, os gestores sentem que as enfrentam com relativa facilidade.	
2. Os gestores têm desenvolvido esforços de transformação da organização.	
3. Os gestores consideram que a mudança é algo a que é preciso reagir de modo adaptativo, e não algo que é necessário abraçar com afinco.	
4. Quando ocorrem mudanças na organização, os gestores tentam geri-las mais do que queixar-se das mesmas.	
5. As mudanças na organização causam stresse aos gestores.	
6. Os gestores encaram as mudanças como oportunidades de carreira.	
7. Os gestores consideram que as mudanças profundas melhoram a organização.	
8. Os gestores consideram que a turbulência ambiental apresenta oportunidades de mudança que devem ser realizadas.	
9. Quando as mudanças são anunciadas, os gestores tentam enfrentá-las resolvendo os problemas, em vez de reagirem de modo emocional.	

[77] Adaptado de Judge *et al*. (1999).

Exercício 15.2 (continuação)
Como os gestores lidam com a mudança?

O questionário mede o grau em que os gestores da organização por si descrita demonstram competências de *coping* para lidar com a mudança. Inverta as cotações das afirmações n.º 3 e 5, de acordo com a tabela de equivalências seguinte:

A pontuação original/antiga	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Substitua-a por esta nova pontuação	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**

Some todas as cotações e divida por 9. Quanto mais elevada a cotação, maiores são as competências de *coping* dos gestores para lidarem com a mudança. Compare o seu resultado com o obtido por outras pessoas. Num estudo realizado por Judge e colegas[78] com gestores de seis empresas sedeadas em quatro continentes, as médias situaram-se entre 3,61 e 3,90. Como se posicionam os gestores da empresa descrita? Revelam fortes ou fracas competências de *coping*? Em que medida elas se repercutem no modo como a mudança é enfrentada e gerida? Como se repercutem essas competências nos colaboradores em geral?

[78] Judge *et al*. (1999). No exercício, foram usadas apenas 9 das 12 cotações originais.

CAPÍTULO 16

Exercício 16.1
Como atuam a sua organização e os concorrentes?[79]

PASSO 1

Seguidamente são enunciadas 20 afirmações relativas à capacidade de aprendizagem da sua organização (se não trabalha em qualquer organização, solicite a alguém que responda ao questionário). Refira em que grau essas afirmações são ou não verdadeiras. Utilize, para o efeito, a seguinte escala:

A afirmação é completamente falsa	1	2	3	4	5	6	7	A afirmação é completamente verdadeira

1. Na nossa organização encontramo-nos com clientes pelo menos uma vez por ano, para analisar novos produtos ou serviços que eles vão querer no futuro.	
2. Na nossa organização fazemos, nós próprios, muita pesquisa de mercado.	
3. Detetamos rapidamente mudanças nas preferências dos nossos clientes.	
4. Contactamos os nossos clientes de forma regular para analisar o seu grau de satisfação com os nossos produtos e serviços.	
5. Somos muito rápidos na deteção de mudanças no nosso setor (legislação, concorrência, tecnologia).	
6. Revemos periodicamente os efeitos prováveis que as mudanças na nossa envolvente podem exercer sobre os clientes.	
7. Temos reuniões interdepartamentais, pelo menos uma vez por trimestre, para discutir alterações na envolvente.	
8. O pessoal do *marketing* discute as futuras necessidades dos clientes com os demais departamentos da organização.	
9. Quando algo importante acontece no mercado ou com um cliente, toda a organização toma conhecimento desse facto num curto espaço de tempo.	
10. Dados sobre a satisfação dos clientes são disseminados regularmente por todos os níveis da organização.	
11. Quando algum departamento descobre algo importante sobre os clientes ou a concorrência, passa rapidamente a informação ao resto da organização.	
12. Demoramos pouco tempo a responder às ações dos nossos concorrentes.	
13. Raramente ignoramos as mudanças nas necessidades dos clientes.	
14. Revemos periodicamente os nossos esforços de desenvolvimento de produtos para assegurar que vão ao encontro das necessidades dos clientes.	
15. Vários departamentos juntam-se regularmente para planearem uma resposta às mudanças que vão ocorrendo na envolvente.	
16. Se um concorrente importante lançar uma campanha focada nos nossos clientes, respondemos imediatamente.	
17. Jamais fazemos "orelhas moucas" às queixas dos clientes.	
18. Quando descobrimos que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, os departamentos envolvidos concertam os seus esforços para que tal aconteça.	

[79] Adaptado de Deshpandé & Farley (1998).

PASSO 2

Agora, responda como se fosse membro de um dos maiores concorrentes da sua empresa (ou convide alguém dessa empresa a responder).

A afirmação é completamente falsa	1	2	3	4	5	6	7	A afirmação é completamente verdadeira

1. Na nossa organização, encontramo-nos com clientes pelo menos uma vez por ano, para analisar novos produtos ou serviços que eles vão querer no futuro.	
2. Na nossa organização fazemos, nós próprios, muita pesquisa de mercado.	
3. Detetamos rapidamente mudanças nas preferências dos nossos clientes.	
4. Contactamos os nossos clientes de forma regular para analisar o seu grau de satisfação com os nossos produtos e serviços.	
5. Somos muito rápidos na deteção de mudanças no nosso setor (legislação, concorrência, tecnologia).	
6. Revemos periodicamente os efeitos prováveis que as mudanças na nossa envolvente podem exercer sobre os clientes.	
7. Temos reuniões interdepartamentais, pelo menos uma vez por trimestre, para discutir alterações na envolvente.	
8. O pessoal do *marketing* discute as futuras necessidades dos clientes com os demais departamentos da organização.	
9. Quando algo importante acontece no mercado ou com um cliente, toda a organização toma conhecimento desse facto num curto espaço de tempo.	
10. Dados sobre a satisfação dos clientes são disseminados regularmente por todos os níveis da organização.	
11. Quando algum departamento descobre algo importante sobre os clientes ou a concorrência, passa rapidamente a informação ao resto da organização.	
12. Demoramos pouco tempo a responder às ações dos nossos concorrentes.	
13. Raramente ignoramos as mudanças nas necessidades dos clientes.	
14. Revemos periodicamente os nossos esforços de desenvolvimento de produtos para assegurar que vão ao encontro das necessidades dos clientes.	
15. Vários departamentos juntam-se regularmente para planearem uma resposta às mudanças que vão ocorrendo na envolvente.	
16. Se um concorrente importante lançar uma campanha focada nos nossos clientes, respondemos imediatamente.	
17. Jamais fazemos "orelhas moucas" às queixas dos clientes.	
18. Quando descobrimos que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, os departamentos envolvidos concertam os seus esforços para que tal aconteça.	

Exercício 16.1 (continuação)
A sua organização aprende?

O questionário (passo 1) procura medir o grau em que a sua organização revela orientação para o mercado, algo crucial para aprender continuamente. Cada afirmação reflete, por si só, o pendor aprendente da organização – que é tanto mais forte quanto mais elevada for a pontuação. Transponha as pontuações para o quadro seguinte, assinalando com um círculo o número correspondente. Trace uma linha ligando, sequencialmente, todos os círculos – eis o perfil da sua organização. Quanto mais à direita a linha se situar, mais caraterísticas aprendentes a sua organização possui. Em que áreas existem maiores carências? Porquê? Como podem ser supridas?

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente

1. Na nossa organização, encontramo-nos com clientes pelo menos uma vez por ano, para analisar novos produtos ou serviços que eles vão querer no futuro.	1	2	3	4	5	6	7
2. Na nossa organização fazemos, nós próprios, muita pesquisa de mercado.	1	2	3	4	5	6	7
3. Detetamos rapidamente mudanças nas preferências dos nossos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
4. Contactamos os nossos clientes de forma regular para analisar o seu grau de satisfação com os nossos produtos e serviços.	1	2	3	4	5	6	7
5. Somos muito rápidos na deteção de mudanças no nosso setor (legislação, concorrência, tecnologia).	1	2	3	4	5	6	7
6. Revemos periodicamente os efeitos prováveis que as mudanças na nossa envolvente podem exercer sobre os clientes.	1	2	3	4	5	6	7
7. Temos reuniões interdepartamentais, pelo menos uma vez por trimestre, para discutir alterações na envolvente.	1	2	3	4	5	6	7
8. O pessoal do *marketing* discute as futuras necessidades dos clientes com os demais departamentos da organização.	1	2	3	4	5	6	7
9. Quando algo importante acontece no mercado ou com um cliente, toda a organização toma conhecimento desse facto num curto espaço de tempo.	1	2	3	4	5	6	7
10. Dados sobre a satisfação dos clientes são disseminados regularmente por todos os níveis da organização.	1	2	3	4	5	6	7
11. Quando algum departamento descobre algo importante sobre os clientes ou a concorrência, passa rapidamente a informação ao resto da organização.	1	2	3	4	5	6	7
12. Demoramos pouco tempo a responder às ações dos nossos concorrentes.	1	2	3	4	5	6	7
13. Raramente ignoramos as mudanças nas necessidades dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
14. Revemos periodicamente os nossos esforços de desenvolvimento de produtos para assegurar que vão ao encontro das necessidades dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
15. Vários departamentos juntam-se regularmente para planearem uma resposta às mudanças que vão ocorrendo na envolvente.	1	2	3	4	5	6	7
16. Se um concorrente importante lançar uma campanha focada nos nossos clientes, respondemos imediatamente.	1	2	3	4	5	6	7
17. Jamais fazemos "orelhas moucas" às queixas dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
18. Quando descobrimos que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, os departamentos envolvidos concertam os seus esforços para que tal aconteça.	1	2	3	4	5	6	7

Agora, com cor diferente, trace o perfil do seu principal concorrente (questionário, passo 2). Em que áreas ocorrem as maiores diferenças?

Note que, para além de considerar o perfil global da sua organização, pode calcular a propensão aprendente em três domínios:

- Capacidade de recolha de informação no meio envolvente.
- Capacidade de difundir internamente essa informação.
- Capacidade para transformar essa informação em respostas ao mercado.

Para tal, transponha as pontuações (passo 1) para o quadro seguinte. Faça as somas e as divisões aí sugeridas.

RECOLHA DE INFORMAÇÃO NO MEIO ENVOLVENTE		DIFUSÃO INTERNA DESSA INFORMAÇÃO		TRANSFORMAÇÃO DESSA INFORMAÇÃO EM RESPOSTAS AO MERCADO	
Afirmações n.º	**Pontuação**	**Afirmações n.º**	**Pontuação**	**Afirmações n.º**	**Pontuação**
1		**7**		**12**	
2		**8**		**13**	
3		**9**		**14**	
4		**10**		**15**	
5		**11**		**16**	
6				**17**	
				18	
Some		**Some**		**Some**	
Divida por 6		**Divida por 5**		**Divida por 7**	

Coloque os resultados na grelha seguinte, assinalando a pontuação com um círculo em redor. Ligue os três círculos, sequencialmente, com uma linha. Proceda do mesmo modo com o seu maior concorrente, usando cor diferente. Deteta diferenças? Em que domínios elas são mais notórias? Pode também comparar as suas cotações com as obtidas por outras pessoas. Num estudo de Erdil e colegas[80], as cotações médias foram 5,6, 5,1 e 5,5, respetivamente para a capacidade de recolha de informação no meio envolvente, a capacidade de difundir internamente essa informação, e a capacidade para transformar essa informação em respostas ao mercado.

Recolha de informação no meio envolvente	**1**	**1.5**	**2**	**2.5**	**3**	**3.5**	**4**	**4.5**	**5**	**5.5**	**6**	**6.5**	**7**
Difusão interna dessa informação	**1**	**1.5**	**2**	**2.5**	**3**	**3.5**	**4**	**4.5**	**5**	**5.5**	**6**	**6.5**	**7**
Transformação dessa informação em respostas ao mercado	**1**	**1.5**	**2**	**2.5**	**3**	**3.5**	**4**	**4.5**	**5**	**5.5**	**6**	**6.5**	**7**

[80] www.gbata.com/docs/jgbat/v1n1/v1n1p4.pdf
(acesso em 5 de novembro de 2011).

Exercício 16.2
Como a sua organização atua relativamente aos concorrentes?[81]

Pense numa organização por si conhecida, ou convide alguém a fazê-lo. Como é ela relativamente aos concorrentes? Para responder, use a escala de cinco pontos seguinte.

A empresa é pior que os concorrentes	1	2	3	4	5	A empresa é melhor que os concorrentes

1. Quantidade de novos produtos ou serviços introduzidos pela empresa.	
2. Disposição para ser pioneira na introdução de novos produtos ou serviços.	
3. Esforços para desenvolver novos produtos ou serviços em termos de hora/pessoa, de formação e do envolvimento das equipas.	
4. Quantidade de mudanças introduzidas nos processos.	
5. Disposição para ser pioneira na introdução de novos processos.	
6. Resposta inteligente a novos processos introduzidos por outras empresas do setor.	
7. Novidade dos sistemas administrativos.	
8. Procura, pelos gestores, de novos sistemas administrativos.	
9. Disposição para ser pioneira na introdução de novos sistemas administrativos.	

[81] Adaptado de Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle (2011).

Exercício 16.2 (continuação)
Inovação de produto, de processo e administrativa

O questionário mede o grau em que a empresa adota inovações de produto, de processo e administrativas em maior grau do que os concorrentes. Transponha as cotações para as tabelas seguintes. Faça as somas e as divisões aí sugeridas.

INOVAÇÃO NOS PRODUTOS OU SERVIÇOS	
Afirmações n.º	**Pontuação**
1	
2	
3	
Some	
Divida por 3	

INOVAÇÃO NOS PROCESSOS	
Afirmações n.º	**Pontuação**
4	
5	
6	
Some	
Divida por 3	

INOVAÇÃO ADMINISTRATIVA	
Afirmações n.º	**Pontuação**
7	
8	
9	
Some	
Divida por 3	

Quanto mais elevadas as cotações, mais a empresa que descreveu é inovadora. Cotações acima de 3,5 significam que a empresa é mais inovadora do que os concorrentes. Compare as suas cotações com as obtidas por outras pessoas. Num estudo realizado com 1600 firmas espanholas, as médias alcançadas foram 3,4, 3,5 e 3,5, respetivamente para a inovação de produto, de processo e administrativa.

Exercício 16.3
Descreva o clima da sua organização[82]

Pense na sua organização. Refira em que medida as seguintes afirmações se lhe aplicam. Para responder, use a escala de cinco pontos seguinte:

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

1. A criatividade é encorajada nesta organização.	
2. A capacidade das pessoas para funcionarem de modo criativo é respeitada pelos líderes.	
3. As pessoas sentem-se à vontade para tentar resolver o mesmo problema de diferentes modos.	
4. Espera-se que membros desta organização sigam as ordens que lhes chegam por via hierárquica.	
5. Nesta organização, quem procura ser diferente enfrenta problemas e dificuldades.	
6. Esta organização é flexível e adapta-se constantemente à mudança.	
7. As pessoas que fazem as coisas de modo diferente geram a irritação de outras.	
8. A melhor maneira de progredir nesta organização consiste em pensar como toda a gente.	
9. Espera-se que todas as pessoas lidem com os problemas do mesmo modo.	
10. Esta organização é aberta e sensível à mudança.	
11. As chefias atribuem-se crédito pelas ideias dos outros.	
12. Esta organização está mais orientada para a manutenção do status quo do que para a mudança.	
13. O sistema de recompensas encoraja a inovação.	
14. A organização reconhece publicamente as pessoas que são inovadoras.	
15. Facilmente se consegue encontrar apoio para o desenvolvimento de novas ideias.	
16. Existem recursos suficientes afetados à inovação.	
17. Há tempo para prosseguir ideias criativas.	
18. A empresa concede às pessoas tempo livre, durante o horário de trabalho, para prosseguir ideias criativas	

[82] Adaptado de Scott & Bruce (2004).

Exercício 16.3 (continuação)
O clima da sua empresa é favorável à inovação?

O questionário mede o grau em que a sua organização possui um clima favorável à inovação, abarcando duas dimensões: (1) grau em que a organização apoia a inovação; (2) grau em que a organização canaliza recursos para a inovação. Antes de prosseguir, inverta as cotações das afirmações n.º 4, 5, 7, 8, 9, 11 e 12. Para tal, use a escala de conversão seguinte:

A pontuação original/antiga	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Nova pontuação	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**

Transponha as cotações para as tabelas seguintes. Faça as somas e as divisões aí sugeridas.

APOIO À INOVAÇÃO	
Afirmações n.º	**Pontuação**
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
Some	
Divida por 14	

AFETAÇÃO DE RECURSOS À INOVAÇÃO	
Afirmações n.º	**Pontuação**
15	
16	
17	
18	
Some	
Divida por 4	

Quanto mais elevadas as cotações, mais a sua organização possui um clima favorável à inovação. Compare as suas cotações com as obtidas por outras pessoas. Num estudo realizado por Scott e Bruce[83], as médias foram de 3,4 e 2,7, respetivamente para o apoio à inovação e a afetação de recursos à inovação. Como se posiciona a sua organização?

[83] Scott & Bruce (1994).

CAPÍTULO 17

Exercício 17.1
Como atua para influenciar os seus colaboradores?[84]

Como procura exercer influência sobre os seus colaboradores? Se não exerce funções de liderança, imagine-se a exercê-las. Qual a sua preferência pelos seguintes modos de influência? Para responder, use a escala de cinco pontos seguinte.

Tenho bastante relutância em usar esse modo de influência	Tenho alguma relutância	Sou indiferente	Tenho alguma preferência	Tenho grande preferência por esse modo de influência
1	2	3	4	5

1. Aumento-lhes o nível salarial.	
2. Faço-os sentirem-se valorizados.	
3. Atribuo-lhes tarefas desagradáveis.	
4. Faço-os sentir que os aprovo.	
5. Faço-os sentir que têm obrigações a cumprir.	
6. Faço-os sentir que têm a minha aceitação pessoal.	
7. Faço-os sentir-se importantes.	
8. Dou-lhes boas sugestões técnicas.	
9. Torno-lhes o trabalho difícil.	
10. Partilho com eles a minha experiência e/ou formação.	
11. Faço coisas desagradáveis para eles.	
12. Torno-lhes o trabalho desagradável.	
13. Dou-lhes uma recompensa monetária.	
14. Faço sentir que devem satisfazer os requisitos do posto de trabalho que ocupam.	
15. Dou-lhes rigorosos conselhos de trabalho.	
16. Proporciono-lhes benefícios especiais.	
17. Procuro que sejam promovidos.	
18. Faço-os sentir que têm responsabilidades a cumprir.	
19. Forneço-lhes conhecimentos técnicos de que eles necessitam.	
20. Faço-os reconhecer que têm tarefas a executar.	

[84] Adaptado de Hinken & Schriesheim (1989).

Exercício 17.1 (continuação)
As suas bases de poder preferenciais

O questionário mede as suas preferências pelas cinco bases de poder sugeridas por French e Raven (veja secção "Fontes de poder interpessoal", no Capítulo 17). Transponha as cotações para as tabelas seguintes. Faça as somas aí sugeridas.

PODER DE RECOMPENSA		PODER COERCITIVO		PODER LEGÍTIMO		PODER REFERENTE		PODER DAS COMPETÊNCIAS ESPECIALIZADAS	
Afirmações	**Pontuação**	**Afirmações**	**Pontuação**	**Afirmações**	**Pontuação**	**Afirmações**	**Pontuação**	**Afirmações**	**Pontuação**
1		**3**		**5**		**2**		**8**	
13		**9**		**14**		**4**		**10**	
16		**11**		**18**		**6**		**15**	
17		**12**		**20**		**7**		**19**	
Some		**Some**		**Some**		**Some**		**Some**	

Coloque as cinco somas na grelha seguinte, colocando um círculo em torno do valor que mais se aproxima das suas cotações. Ligue os cinco círculos com uma linha. Compare o seu perfil com o de outras pessoas. Note que uma pontuação inferir a 10 representa fraca preferência por uma dada base de poder, ao passo que uma pontuação superior a 15 significa elevada preferência pela mesma.

Poder de recompensa	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**
Poder coercitivo	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**
Poder legítimo	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**
Poder referente	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**
Poder das competências especializadas	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**

Exercício 17.2
Como as coisas ocorrem na sua organização?[85]

Leia as afirmações abaixo assinaladas e refira em que medida elas se aplicam à sua organização (se não trabalha em qualquer organização, solicite a alguém que responda ao questionário). Para responder, socorra-se da escala de cinco pontos seguinte:

A afirmação não se aplica rigorosamente nada à minha organização	1	2	3	4	5	A afirmação aplica-se completamente à minha organização

1. Nesta organização, é mais o favoritismo do que o mérito que permite às pessoas progredirem.	
2. Nesta organização, as recompensas são atribuídas a quem mais trabalha.	
3. Nesta organização, as pessoas procuram alcançar o que desejam deitando os outros abaixo.	
4. Nesta organização, se alguém ajuda outrem, isso acontece porque quer obter algo em troca e não porque esteja realmente preocupada com a outra pessoa.	
5. Nesta organização, há sempre gente e grupos influentes que ninguém consegue enfrentar.	
6. Desde que trabalho nesta organização, nunca me apercebi de que as políticas de compensação e promoção fossem usadas de modo "politiqueiro".	
7. Nesta organização, as pessoas têm receio de falar por temerem retaliações.	
8. Nesta organização, têm sido feitas mudanças nas políticas apenas para beneficiar uns poucos, e não para benefício da organização.	
9. Nesta organização, as promoções são realmente concedidas às pessoas com melhores desempenhos.	

[85] Adaptado de: Kacmar & Ferris (1991); Vigoda-Gadot & Kapun (2005).

Exercício 17.2 (continuação)
A política na sua organização

O questionário mede o grau em que a sua organização é ou não dominada pelos comportamentos políticos. Inverta as cotações das afirmações 2, 6 e 9, usando a escala de equivalências seguinte:

A pontuação original/antiga	1	2	3	4	5
Nova pontuação	5	4	3	2	1

Transponha todas as cotações para a tabela seguinte. Faça a soma e divida por 9. Compare as suas cotações com as obtidas num estudo de Vigoda-Gadot e Kapun[86]. Quanto mais elevadas forem as cotações, mais vincado é o jogo "politiqueiro" na sua organização. Cotações superiores a 4 poderão ser preocupantes, pois sugerem que, na organização descrita, o mérito e a transparência são vencidos pela "habilidade" política. Como se posiciona a organização descrita?

	COLOQUE AQUI AS SUAS COTAÇÕES	COLOQUE AQUI AS COTAÇÕES DE OUTRAS PESSOAS	364 EMPREGADOS DO SETOR PRIVADO EM ISRAEL	336 EMPREGADOS DO SETOR PÚBLICO EM ISRAEL
1. Nesta organização, é mais o favoritismo do que o mérito que permite às pessoas progredirem.			**2,8**	**3,1**
2. Nesta organização, as recompensas são atribuídas a quem mais trabalha.			**3,0**	**2,8**
3. Nesta organização, as pessoas procuram alcançar o que desejam deitando os outros abaixo.			**2,8**	**3,3**
4. Nesta organização, se alguém ajuda outrem, isso acontece porque quer obter algo em troca e não porque esteja realmente preocupada com a outra pessoa.			**2,3**	**2,7**
5. Nesta organização, há sempre gente e grupos influentes que ninguém consegue enfrentar.			**2,7**	**3,1**
6. Desde que trabalho nesta organização, nunca me apercebi de que as políticas de compensação e promoção fossem usadas de modo "politiqueiro".			**3,1**	**2,8**
7. Nesta organização, as pessoas têm receio de falar por temerem retaliações.			**2,7**	**3,0**
8. Nesta organização, têm sido feitas mudanças nas políticas apenas para beneficiar uns poucos, e não para benefício da organização.			**2,6**	**2,9**
9. Nesta organização, as promoções são realmente concedidas às pessoas com melhores desempenhos.			**3,3**	**3,1**
Some e divida por 9.			**2,7**	**3,1**

[86] Vigoda-Gadot & Kapun (2005).

Exercício 17.3
Como se comporta na vida organizacional?[87]

Leia as afirmações abaixo assinaladas e refira em que medida elas se aplicam à sua pessoa (se não trabalha em qualquer organização, imagine o que faria se trabalhasse). Para responder, socorra-se da escala de sete pontos seguinte:

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	1	2	3	4	5	6	7	A afirmação aplica-se completamente a mim

1. Gasto muito tempo e esforços no trabalho a estabelecer relacionamentos com outras pessoas.	
2. No trabalho, travei conhecimento com muitas pessoas com as quais me relaciono.	
3. Sou eficaz a usar os meus relacionamentos para fazer com que as coisas aconteçam.	
4. Desenvolvi uma grande rede de colegas e outras pessoas a quem posso recorrer se realmente precisar, para que as coisas sejam feitas.	
5. Sou eficaz na construção de relacionamentos com pessoas influentes no trabalho.	
6. Atuo de modo que as pessoas acreditem que sou sincero(a) no que digo e faço.	
7. Quando comunico com os outros, procuro ser genuíno(a) no que digo e faço.	
8. Tento mostrar um interesse genuíno pelas outras pessoas.	
9. Instintivamente, sei bem o que dizer ou fazer de modo a influenciar os outros.	
10. Tenho boa intuição e sabedoria acerca do modo como devo apresentar-me aos outros.	
11. Compreendo muito bem as motivações e as agendas ocultas dos outros.	
12. Presto muita atenção às expressões faciais das pessoas.	
13. Compreendo muito bem as pessoas.	
14. É-me bastante fácil desenvolver bons relacionamentos com a maior parte das pessoas.	
15. Consigo fazer com que as pessoas se sintam confortáveis e à vontade comigo.	
16. Sou capaz de comunicar eficaz e facilmente com outras pessoas.	
17. Consigo facilmente levar as pessoas a gostarem de mim.	

[87] Adaptado de Ferris *et al.* (2005).

Exercício 17.3 (continuação)
As suas competências políticas

O questionário mede o grau em que o(a) leitor(a) possui quatro competências políticas na vida organizacional (veja o seu significado na Caixa 17.12 do Capítulo 17): capacidade de *networking*, sinceridade aparente, astúcia social, e influência interpessoal. Transponha todas as cotações para as tabelas seguintes. Faça as somas e as divisões aí sugeridas.

CAPACIDADE DE *NETWORKING*	
Afirmações	**Pontuação**
1	
2	
3	
4	
5	
Some	
Divida por 5	

SINCERIDADE APARENTE	
Afirmações	**Pontuação**
6	
7	
8	
Some	
Divida por 3	

ASTÚCIA SOCIAL	
Afirmações	**Pontuação**
9	
10	
11	
12	
13	
Some	
Divida por 5	

INFLUÊNCIA INTERPESSOAL	
Afirmações	**Pontuação**
14	
15	
16	
17	
Some	
Divida por 4	

Quanto mais elevadas as suas cotações, maiores são as suas competências políticas. Compare as suas cotações com as de outras pessoas e com as obtidas no estudo de Ferris e colegas.

	COLOQUE AQUI AS SUAS COTAÇÕES	COLOQUE AQUI AS COTAÇÕES DE OUTRAS PESSOAS	COTAÇÕES OBTIDAS NO ESTUDO DE FERRIS E COLEGAS[88]
Capacidade de *networking*			**4,9**
Sinceridade aparente			**5,9**
Astúcia social			**5,2**
Influência interpessoal			**5,6**

[88] Ferris *et al.* (2005).

Exercício 17.4
Como atua com o seu superior?[89]

Pense no seu superior (se não tem experiência organizacional, convide alguém para realizar este exercício). Refira a frequência com que adota, na relação com ele, os comportamentos abaixo referidos. Para o efeito, use a seguinte escala de sete pontos:

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

1. Faço favores ao meu superior (por exemplo, levando-lhe café ou uma bebida).	
2. Ofereço-me para fazer coisas ao meu superior que não estou obrigado(a) a fazer.	
3. Elogio o meu superior pela sua aparência ou indumentária.	
4. Elogio o meu superior pelas suas realizações.	
5. Mostro interesse e respeito pela vida pessoal do meu superior.	
6. Tento dar ao meu superior um trato social polido, educado e requintado.	
7. Tento ser amigável quando me relaciono com o meu superior.	
8. Tento ser um(a) empregado(a) "modelo" perante o meu superior (por exemplo, nunca demorando mais do que o estritamente necessário para almoçar).	
9. Trabalho arduamente quando sei que o meu superior está a observar ou toma conhecimento.	
10. Encontro modos de fazer com o que meu superior saiba que sou eficaz no meu trabalho.	

[89] Adptado de Wayne & Liden (1995).

Exercício 17.4 (continuação) Como gere (boas) impressões junto do seu superior?

O questionário mede o grau em que procura gerir boas impressões positivas junto do seu superior. Estas práticas, se bem executadas, podem gerar benefícios – designadamente, obtendo melhores classificações nas avaliações de desempenho. Dois tipos de táticas podem ser adotadas: focalizadas no superior, ou autofocalizadas. Para se pontuar em ambas as dimensões, transponha todas as cotações para as tabelas seguintes:

TÁTICAS DE GESTÃO DE IMPRESSÕES FOCALIZADAS NO SUPERIOR	
Afirmações	**Pontuação**
1	
2	
3	
4	
5	
Some	
Divida por 5	

TÁTICAS DE GESTÃO DE IMPRESSÕES AUTOFOCALIZADAS	
Afirmações	**Pontuação**
6	
7	
8	
9	
10	
Some	
Divida por 5	

Quanto mais elevada a cotação, mais vincadas são as suas táticas de gestão de impressões. Compare as suas cotações com as de outras pessoas, assim como com as pontuações obtidas num estudo de Wayne e Liden.

	COLOQUE AQUI AS SUAS COTAÇÕES	COLOQUE AQUI AS COTAÇÕES DE OUTRAS PESSOAS	COTAÇÕES OBTIDAS NO ESTUDO DE WAYNE E LIDEN[90]
Táticas de gestão de impressões focalizadas no superior			**4,9**
Táticas de gestão de impressões autofocalizadas			**5,9**

[90] Wayne & Liden (1995).

CAPÍTULO 18

Exercício 18.1
Como se comporta o seu chefe?[91]

Pense no seu chefe, ou solicite a alguém que assim proceda. Refira em que medida as afirmações abaixo expostas são ou não verdadeiras, usando a escala de sete pontos seguinte:

A afirmação é completamente falsa	1	2	3	4	5	6	7	A afirmação é completamente verdadeira

1. O meu chefe é punitivo; não mostra qualquer piedade ou compaixão.	
2. O meu chefe não tolera desacordos ou questionamentos.	
3. O meu chefe age como um tirano ou déspota.	
4. O meu chefe não prescinde de controlar tudo.	
5. O meu chefe espera que todos lhe obedeçam inquestionavelmente.	
6. O meu chefe é vingativo.	

[91] Adaptado de De Hoogh & Den Hartog (2008).

Exercício 18.1 (continuação) O seu chefe é um déspota?

O questionário a que respondeu mede o grau em que o seu chefe é ou não déspota. Some todas as cotações e divida por seis. Quais mais elevada for a cotação, mais déspota é o seu chefe. Compare as suas cotações com as de outras pessoas. No estudo de De Hoogh e Den Hartog[92], a pontuação média foi 2,53.

	COLOQUE AQUI A SUA COTAÇÃO	COLOQUE AQUI A COTAÇÃO DE OUTRAS PESSOAS	COTAÇÃO OBTIDA NO ESTUDO DE DE HOOG E DEN HARTOG
O seu chefe é um déspota?			**2,5**

[92] De Hoogh & Den Hartog (2008).

Exercício 18.2
Como se comporta(ria) nas reuniões com vendedores?[93]

Suponha-se a exercer as funções de vendedor. Como se comportaria? Para responder, refira a frequência com que adotaria as atitudes e comportamentos abaixo descritos, usando a seguinte escala de sete pontos:

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

1. Quando estou com um cliente (por exemplo, enquanto vamos no elevador para uma reunião de vendas), é com grande facilidade que estabeleço conversa.	
2. Tenho dificuldade em conversar com um cliente acerca de assuntos que não estejam relacionados com o negócio.	
3. Quando estou numa reunião de trabalho ou numa receção, tenho facilidade em começar uma conversa sobre um assunto genérico (por exemplo, o tempo).	
4. Durante uma conversa com um cliente, tenho dificuldade em compreender os seus sinais não-verbais (por exemplo, gestos, expressão facial).	
5. Não consigo perceber as "deixas" e os subentendidos durante uma conversação/reunião de vendas. Por essa razão, depois da conversação/reunião, os meus colegas explicam-se o que ocorreu. Só então eu compreendo o que aconteceu.	
6. Durante uma conversação/reunião de vendas, se os clientes dão algumas "deixas" ou fazem sugestões, eu tomo esses aspetos em consideração à medida que conversamos.	
7. Quando verifico, durante uma conversação/reunião de vendas, que alguém não possui o conhecimento certo sobre a matéria, consigo facilmente introduzir informação que traga foco à conversa. Desse modo, é-me mais fácil levar as pessoas a compreenderem o que eu quero dizer.	
8. Quando verifico que as pessoas não compreendem o que eu quero dizer, apresento o que pretendo dizer de um modo mais amplo, assim explicando o que pretendo significar.	
9. Tento compreender o contexto/setor em que o cliente opera e, usando exemplos desse contexto/setor, acrescento informação em falta e faço-me entender.	
10. Resumo para os clientes o que foi dito na conversação/reunião. Deste modo, a conversa fica melhorada.	
11. Asseguro-me de que influencio positivamente a atmosfera de uma conversação/reunião de vendas.	
12. Com facilidade consigo atuar de modo a conferir à conversação/reunião um tom positivo.	
13. Tenho facilidade em fazer as pessoas sentirem-se mais confortáveis durante uma conversação/reunião de vendas.	

[93] Adaptado de Dietvorst *et al*. (2009).

Exercício 18.2 (continuação) Mentalização interpessoal

O questionário mede, *indiretamente*, o grau em que o(a) leitor(a) possui competências de "mentalização interpessoal". A mentalização interpessoal é uma atividade mental que envolve três matérias: (1) capacidade de inferir as crenças, os desejos, as preferências, as intenções e outros estados mentais ou eventos de outras pessoas; (2) capacidade de processar "deixas" (e.g., sinais não verbais) subtis que emergem das relações com essas pessoas; (3) capacidade de ajustar a vontade/atuação de acordo com essa leitura da envolvente. Trata-se de um processo automático ou reflexivo que envolve regiões especializadas do cérebro[94]. O questionário incorpora quatro dimensões que refletem, indiretamente, essas capacidades de mentalização. Estudos sugerem que as pessoas detentoras de mais elevadas cotações nessas quatro dimensões denotam padrões de atividade cerebral específicos. As quatro dimensões são:

- A construção de relacionamento representa o grau em que a pessoa é capaz de estabelecer facilmente relacionamentos com outro, designadamente com desconhecidos.

- A deteção de sinais não verbais mede o grau em que a pessoa é capaz de identificar sinais nas ações da outra pessoa e, assim, detetar significados não visíveis à primeira vista.

- A adoção de uma perspetiva de conjunto representa o grau em que a pessoa é capaz de compreender toda a envolvente presente no relacionamento e atuar para alcançar o que pretende.

- A capacidade de moldar/influenciar a interação significa o grau em que a pessoa é capaz de conduzir a interação do modo que mais deseja.

As quatro dimensões são, naturalmente, importantes para que os vendedores "captem" os sentimentos e pensamentos dos potenciais compradores e, desse modo, atuem de forma a realizarem as vendas pretendidas. Compreende-se, todavia, que estamos em presença de competências relevantes para a vida em geral e para a generalidade das atividades realizadas em contexto organizacional.

Para se pontuar, comece por inverter as cotações das afirmações n.º 2, 4 e 5, usando a tabela de equivalências seguinte:

A pontuação original/antiga	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Substitua-a por esta nova pontuação	**7**	**6**	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**

Depois, transponha todas as cotações para as quatro tabelas seguintes. Faça as somas e as divisões aí sugeridas.

[94] Bagozi & Verbeke (2011); Dietvorst *et al*. (2009).

CONSTRUÇÃO DE RELACIONAMENTO	
Afirmações	**Pontuação**
1	
2	
3	
Some	
Divida por 3	

DETEÇÃO DE SINAIS NÃO VERBAIS	
Afirmações	**Pontuação**
4	
5	
6	
Some	
Divida por 3	

ADOÇÃO DE UMA PERSPETIVA DE CONJUNTO	
Afirmações	**Pontuação**
7	
8	
9	
10	
Some	
Divida por 4	

CAPACIDADE DE MOLDAR/INFLUENCIAR A INTERAÇÃO	
Afirmações	**Pontuação**
11	
12	
13	
Some	
Divida por 3	

Quanto mais elevados forem os quatro valores obtidos, maior é a sua mentalização interpessoal. Compare-se com outras pessoas. O(a) leitor(a) é uma pessoa com elevada mentalização interpessoal? É capaz de compreender nas outras pessoas o que os seus colegas não conseguem? Como essa capacidade lhe tem sido útil? Pense agora no modo como esta competência pode dar origem a condutas manipuladoras e abusivas.

	A SUA PONTUAÇÃO	A PONTUAÇÃO DE OUTRAS PESSOAS
Construção de relacionamento		
Deteção de sinais não-verbais		
Adoção de uma perspetiva de conjunto		
Capacidade de moldar/influenciar a interação		