

ANÁLISE DAS PRÁTICAS E DOS COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA DOS ALUNOS DA UNIVERSIDADE DA MADEIRA

António V. Bento¹ & Maria I. Ribeiro²

¹Departamento de Ciências da Educação, Universidade da Madeira, Funchal

Email: bento@uma.pt

²Centro de Investigação de Montanha, Instituto Politécnico de Bragança, Bragança

Email: xilote@ipb.pt

RESUMO

Esta investigação, de carácter quantitativo, pretende descrever e analisar as práticas e os comportamentos de liderança dos alunos da Universidade da Madeira. Na recolha de dados foi utilizado o *Student Leadership Practices Inventory (SLPI)*, um instrumento de 30 itens, desenvolvido por Kouzes e Posner (2006b), que avalia as práticas de liderança em cinco domínios. O questionário foi administrado por correio electrónico, durante o mês de Fevereiro de 2009, a uma amostra aleatória que incluiu 208 indivíduos. Os dados recolhidos foram tratados e analisados com recurso ao *software* estatístico SPSS 16.0 (*Statistical Package for Social Sciences*).

A análise dos resultados indica que a prática de liderança utilizada pelo maior número de alunos da Universidade da Madeira é “habilitar a agir”. Verificou-se, ainda, que existem diferenças significativas entre os sexos nesta mesma prática de liderança, sendo os alunos do sexo feminino os que utilizam com maior frequência esta prática de liderança. Por outro lado, provou-se não existirem diferenças significativas na frequência de utilização das práticas “modelar caminho”, “inspirar uma visão partilhada”, “desafiar o processo” e “encorajar a vontade” quanto à idade, quanto ao exercício de uma actividade profissional e em relação ao facto do aluno estar ou não relacionado com uma organização.

Palavras-Chave: Liderança, Práticas de liderança, Ensino Superior, Estudantes.

1. INTRODUÇÃO

A temática da liderança tem sido alvo de um interesse crescente e de bastante investigação quer nas organizações públicas (Posner e Achnidit, 2001; Posner e Rosenberger, 2004) quer nas privadas (Moreno, 2001; Francia *et al.*, 2008) e, mais recentemente, em estudantes do ensino superior (Posner, 2004; Ribeiro e Bento, 2009). Na opinião de Bento (2008) a liderança adquiriu, na actualidade, um papel importantíssimo em todas as organizações mas muito especialmente nas instituições de nível superior pois são estas que têm a responsabilidade privilegiada de formar os futuros líderes das sociedades. Por sua vez, segundo Brubacher e Rudy, (1997) um dos fundamentos filosóficos da criação do sistema formal da educação superior é a preparação de líderes para o serviço à comunidade. Por outro lado, Posner (2004) argumenta que a complexidade do mundo moderno e a necessidade de uma liderança eficaz na comunidade e nas organizações têm incentivado o interesse e o crescimento de programas de liderança nas instituições superiores Americanas.

Por sua vez, várias investigações dão conta do impacto positivo das práticas e comportamentos de liderança, na aprendizagem e no desenvolvimento pessoal dos alunos (e.g. Astin, 1992; Astin e Astin, 2000), no enriquecimento da vida académica (Cooper *et al.*, 1994), no melhoramento das competências interpessoais (Kuh, 1993), e no envolvimento dos alunos em organizações estudantis, como por exemplo, as associações académicas (Kuh e Lund, 1994)

2. OBJECTIVOS DO ESTUDO E HIPÓTESES

Este estudo de investigação, de carácter quantitativo, pretende descrever e analisar as práticas e os comportamentos de liderança dos alunos da Universidade da Madeira. Estes investigadores utilizaram na recolha de dados: a) O *Student Leadership Practices Inventory*, um instrumento de 30 itens que avalia as práticas de liderança em cinco “contrutos” e que foi desenvolvido por James Kouzes e Barry Posner (2006b), e b) Sete perguntas para a caracterização demográfica (ver anexo). A segunda edição do SLPI consiste em 30 afirmações, seis afirmações para medir cada uma das cinco práticas de líderes exemplares. Pediu-se aos inquiridos para usarem uma escala de

Likert para com ela indicarem com que frequência praticavam cada acção descrita nas afirmações.

As hipóteses formuladas para este estudo foram as seguintes:

H₀₁: As práticas de liderança são utilizadas com a mesma frequência por todos os inquiridos independentemente do género.

H₀₂: Não existem diferenças entre as classes etárias relativamente à frequência de utilização das práticas de liderança.

H₀₃: A frequência de utilização das práticas de liderança é a mesma para os alunos em regime ordinário e para os alunos em regime trabalhador estudante.

H₀₄: As práticas de liderança são utilizadas com a mesma frequência, por todos os alunos, quer estejam ou não envolvidos e relacionados com organizações, clubes, associações, entre outros.

A regra de decisão é rejeitar a hipótese nula para *p-value* inferior ao nível de significância de 5% e concluir que existem diferenças entre as variáveis.

3. REVISÃO DA LITERATURA

Segundo Kouzes e Posner (2009), a liderança existe em todas as classes de pessoas e em todos os patamares sociais. É um mito considerar que a liderança só se encontra nos mais altos níveis das organizações e da sociedade. Afirmam eles:

“o que descobrimos, e voltámos a descobrir, foi que a liderança não se reduz a uns quantos homens e mulheres carismáticos. É um processo que as pessoas normais usam quando querem usar e trazer ao de cima o melhor que têm, assim como o dos outros” (p.14).

Neste sentido, a liderança é universal. Ainda segundo Kouzes e Posner (2009), apesar de cada líder ser um indivíduo único, existem padrões comuns à prática da liderança que podem ser aprendidas. Nas suas investigações, desde os anos 80, Kouzes e Posner identificaram cinco práticas de liderança que os líderes adoptam quando querem conseguir feitos extraordinários nas suas organizações: 1. **Mostrar o caminho** (os líderes exemplares sabem que se querem

conseguir empenho e alcançar os padrões mais elevados, têm de mostrar o comportamento que esperam dos outros); 2. **Inspirar uma visão partilhada** (O sonho e a visão é a força que cria o futuro. Os líderes inspiram uma visão conjunta); 3. **Desafiar o processo** (Os líderes são pioneiros. Estão dispostos a vaguear pelo desconhecido); 4. **Permitir que os outros ajam** (Os grandes sonhos não se tornam realidade com as acções de uma única pessoa. É preciso um trabalho de equipa); 5. **Encorajar a vontade** (Os líderes encorajam a vontade dos seus constituintes para continuarem em frente).

Na actualidade, a liderança adquiriu um papel importantíssimo em todas as organizações (Bento, 2008) muito especialmente nas instituições de nível superior pois são estas que têm a responsabilidade privilegiada de formar os futuros líderes das sociedades. Daí a necessidade das instituições de ensino superior estruturarem os seus currículos de forma a desenvolverem as capacidades de liderança nos seus alunos. Na realidade, as instituições de ensino superior dos diversos países servem de *incubadoras* para a preparação dos futuros líderes das suas sociedades. Na óptica destes investigadores, no nosso país, tanto as Universidades como os Politécnicos têm dado pouca atenção à aquisição, desenvolvimento e exercício de técnicas e práticas de liderança por parte dos seus alunos.

Os resultados de várias investigações têm apresentado o impacto positivo derivado do envolvimento dos alunos em organizações estudantis, na sua aprendizagem e no seu desenvolvimento pessoal (e.g. Astin, 1992; Astin e Astin, 2000), no enriquecimento da sua vida académica (Cooper *et al.*, 1994) e no melhoramento das competências interpessoais (Kuh, 1993). Neste sentido, o envolvimento dos alunos em diversas actividades universitárias não curriculares oferecem-lhes oportunidades para o desenvolvimento das práticas de liderança. De facto, muitos alunos universitários envolvem-se em várias actividades tais como associações académicas, participação, órgãos de gestão, actividades desportivas, jornais universitários, clubes, actividades culturais, etc. Portanto, a um nível voluntário, os alunos têm à sua disposição algumas oportunidades para desenvolverem e aplicarem as suas capacidades de liderança.

Por outro lado, Astin e Astin (2000), consideram que para os alunos, embora estes não tenham consciência disso, essas actividades quase sempre constituem uma oportunidade para o exercício

da liderança e desenvolvimento de práticas de liderança. Assim, Kuh e Lund (1994) dão o exemplo específico dos alunos que estão envolvidos nas associações académicas. Esses alunos ganham várias competências tais como organização, planeamento, gestão, tomada de decisões, condução de reuniões, para além de terem que se relacionar com diversos tipos de pessoas e desenvolvem também as capacidades de expressão escrita e oral. É de realçar que muitas dessas capacidades são exigidas pelos futuros empregadores do mercado de trabalho. Os líderes de hoje são chamados a liderar em tempos caóticos e incertos e, por isso, os empregadores preferem pessoas com capacidades de liderança, ou seja, que desafiem o estabelecido, inspirem uma visão compartilhada, capacitem os outros a agir, modelem o caminho e encorajem o coração (Kouzes e Posner, 2002, 2009).

De acordo com Posner (2004), a complexidade do mundo moderno e a necessidade de uma liderança eficaz na comunidade e nas organizações têm incentivado o interesse e o crescimento de programas de liderança nas instituições superiores Americanas, o que na perspectiva dos autores deste estudo ainda não acontece nas instituições superiores Portuguesas.

4. METODOLOGIA

Esta investigação tem como objecto de estudo os alunos que frequentam os cursos do 1º e 2º ciclos leccionados na Universidade da Madeira. O objectivo principal deste trabalho é identificar, das cinco práticas de liderança definidas por Kouzes e Posner (2006a), qual é a mais utilizada por estes indivíduos. Recorreu-se ao *Student Leadership Practices Inventory (SLPI)*, um questionário desenvolvido por Kouzes e Posner (2006b) que inclui uma lista de 30 perguntas, seis para cada uma das práticas de liderança e, que devem ser respondidas indicando a frequência com que são utilizadas pelo aluno, sendo avaliado através de uma escala de *Likert* que varia de 1 (nunca) a 5 (sempre). As práticas de liderança são definidas da forma que se segue (Kouzes e Posner, 2000, 2009):

1. **Modelar o caminho:** liderar a partir daquilo em que se acredita, começando por clarificar os seus valores pessoais; dar o exemplo, ser o modelo de comportamento que espera dos outros; alcançar o direito e o respeito para liderar através do envolvimento e acção individual directa.

2. **Inspirar uma visão partilhada:** Ter uma visão do futuro, imaginar as possibilidades atractivas para toda a organização; envolver os outros numa visão comum, a partir do conhecimento profundo dos seus sonhos, esperanças, aspirações e valores.
3. **Desafiar o processo:** Reconhecer boas ideias, sustentá-las e mostrar vontade de desafiar o sistema para obter novos produtos, serviços e sistemas adoptados; experimentar e correr riscos, originando constantemente pequenas vitórias e aprendendo com os erros.
4. **Habilitar os outros a agir:** Promover a colaboração de todos, fomentando objectivos cooperativos e construindo confiança; valorizar os outros, partilhando poder e discrição; utilizar a palavra «nós».
5. **Encorajar o coração:** Reconhecer as contribuições, através da apreciação pela excelência individual; celebrar os valores e as vitórias, criando um espírito de comunidade.

O questionário foi enviado por correio electrónico, ao universo dos alunos, durante o mês de Fevereiro de 2009. Foram recebidos 215 questionários e, destes, foram considerados, 208, para efeitos de tratamento de dados. Por se tratar de um estudo quantitativo, o programa informático utilizado para armazenar, ordenar e tratar os dados foi o SPSS 16.0 (*Statistical Package for Social Sciences*) pelo facto de ter uma grande capacidade de armazenar dados e possuir uma grande variedade de testes para concretizar os objectivos definidos neste trabalho. Assim sendo, recorreu-se à estatística descritiva, à análise da confiabilidade do questionário e à aplicação de testes estatísticos adequados para comparação de variáveis.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Participaram neste estudo 208 indivíduos, dos quais 86 são do sexo masculino (41,3%) e 122 são do sexo feminino (58,7%). À questão da idade responderam 207 do total de inquiridos. Os respondentes apresentam idades que variam entre os 18 anos e os 63 anos, predominando o intervalo de idades dos 18 aos 24 anos com 68,6%, seguindo-se a classe etária dos 25 aos 31 anos com 19,5%, e, por fim, a classe etária que inclui os indivíduos com idade igual ou superior a 33 anos com 11,6% do total de respostas. A média de idades é igual a 24,31 (DP=6,9) e a mediana é igual a 22 anos de idade.

Em termos académicos a maioria dos inquiridos frequenta o 1º ciclo, ou seja, 79,8% e, destes, 29,3% estão matriculados no 1º ano, 22,6% e 27,9% frequentam o 2º e 3º anos, respectivamente. Do total de respondentes, apenas 20,2% frequenta o 2º ciclo.

Quando se questionou o inquirido a propósito deste estar envolvido ou relacionado com qualquer tipo de organizações, tais como associações, clubes, entre outros, as respostas obtidas foram, claramente, equilibradas. Do total de 208 indivíduos 99 respondem afirmativamente o correspondente a 47,6% o que significa que os restantes 52,4% não estão relacionados com nenhuma organização.

Antes da leitura dos resultados que dizem respeito às práticas de liderança, testou-se a fiabilidade e validade do questionário. A consistência interna dos 30 itens agrupados em cinco práticas de liderança é igual a 0,927. O alfa *Cronbach*, para as práticas de liderança, varia entre 0,707 e 0,813. Assim sendo, pode considerar-se que os dados têm um nível de fiabilidade elevado (Maroco, 2007).

Determinando a frequência do uso das cinco práticas de liderança, a mais frequentemente utilizada é “habilitar os outros a agir” com uma média de 23,91 (DP= 3,32), seguem-se por ordem decrescente “encorajar a vontade” (22,86 e DP= 3,68), “inspirar uma visão partilhada” (22,12 e DP= 3,70), “modelar caminho” (21,97 e DP= 3,10) e “desafiar o processo” (21,36 e (DP= 3,90).

De acordo com a classificação¹ de Kouzes e Posner (2006b) as três primeiras práticas de liderança são moderadas (habilitar os outros a agir, encorajar a vontade e inspirar uma visão partilhada) contudo, as duas últimas são fracas ou baixas (modelar o caminho e desafiar o processo). Comparando estes resultados com os obtidos num estudo levado a cabo por Ribeiro e Bento (2009) e que teve como objecto de estudo os alunos do Instituto Politécnico de Bragança (IPB) a classificação das práticas de liderança é manifestamente melhor nos alunos do IPB. Recorrendo ao cálculo das medianas para identificar as debilidades nestas mesmas práticas verifica-se que na prática de liderança “modelar o caminho” as fragilidades estão sobretudo localizadas no item “eu despendo tempo e energia para assegurar que pessoas adiram a princípios e padrões que estabelecemos na nossa organização”, uma vez que, 50% dos inquiridos nunca ou raramente tiveram este comportamento (mediana = 3). Por outro lado, na prática “desafiar o processo” os comportamentos “eu procuro maneira para que os outros possam tentar novas ideias e métodos” e “quando as coisas não correm como esperado pergunto: o que podemos fazer para aprender com esta experiência?” são os menos utilizados já que 50% do total de inquiridos nunca ou raramente praticaram estes comportamentos. Nas restantes práticas de liderança, 50% dos inquiridos utilizam sempre os respectivos comportamentos (mediana = 4). Contudo, os restantes 50% nunca os utilizam ou quando os utilizam fazem-no raramente ou pouco. Desta forma, seria importante desenvolver actividades com estes alunos, no âmbito de unidades curriculares adequadas ou em acções complementares, no sentido de melhorar os aspectos menos utilizados com o objectivo de os auxiliar a atingir uma liderança de excelência (Ribeiro e Bento, 2009).

Testando as hipóteses nulas e começando por H_{01} verifica-se que existem diferenças, estatisticamente, significativas entre os géneros no que diz respeito à prática de liderança “habilitar a agir” ($p\text{-value} = 0,047$). O sexo feminino utiliza mais frequentemente esta prática de liderança do que o sexo masculino, contrariamente aos resultados obtidos no estudo elaborado por Ribeiro e Bento (2009). Estes autores concluíram que eram os inquiridos do sexo masculino os que mais frequentemente utilizavam esta prática de liderança (habilitar a agir). Em relação às restantes práticas não se verificam diferenças significativas entre os géneros.

Testando as restantes hipóteses nulas H_{02} , H_{03} , H_{04} e H_{05} , os dados não permitiram rejeitar estas hipóteses ($p\text{-value}>5\%$) pelo que se conclui que as práticas de liderança são utilizadas com a mesma frequência independentemente da idade, do ano do curso, do estudante exercer ou não uma actividade profissional e de estar ou não envolvido numa organização.

6. CONCLUSÕES

Este estudo de investigação teve como objectivos identificar e analisar as práticas e os comportamentos de liderança nos alunos da Universidade da Madeira (Portugal). Os resultados obtidos, neste estudo, permitem apresentar as seguintes conclusões:

- 1) A frequência de utilização das prática de liderança, “modelar caminho” e “desafiar o processo”, é baixa.
- 2) A prática de liderança mais utilizada pelos alunos desta amostra é “habilitar os outros a agir”.
- 3) Verificou-se que, independentemente, do sexo, da idade, de ser ou não trabalhador estudante e de estar ou não envolvido numa organização, a frequência de utilização das práticas de liderança é a mesma, não havendo diferenças significativas.
- 4) Foram encontradas diferenças significativas no uso da prática de liderança “habilitar os outros a agir”, sendo esta prática mais utilizada pelo sexo feminino.

Finalmente, convém referir que este tipo de estudos é importante na medida em que proporcionam informação aos indivíduos participantes e às organizações das quais fazem parte, sobre as suas debilidades e forças relativamente às práticas de liderança. No caso das instituições de ensino superior, essa informação pode servir para se desenvolverem programas de liderança que ajudem os seus alunos a identificar oportunidades para a prática e desenvolvimento da liderança em contextos sociais, organizacionais e comunitários.

¹Tendo em conta a classificação de Kouzes e Posner (2006b, pág. 21): H – Elevada (Percentil igual ou superior a 70); M – Moderada (Percentil superior a 30 e inferior a 70) e L – Baixa (Percentil inferior ou igual a 30).

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Astin, A. (1992). *What matters in college?: Four critical years revisited*. San Francisco, CA: Jossey Bass.

Astin, A. & Astin, H. (2000). *Leadership reconsidered: Engaging higher education in social change*. Battle Creek, MI: W. K. Kellogg Foundation.

Bento, A. (2008). Desafios à liderança em contextos de mudança. In A. Mendonça & A. Bento (Org.). *Educação em Tempo de Mudança* (pp.31-54). Funchal: Grafimadeira.

Brubacher, J. & Rudy, W. (1997). *Higher education in transition: A history of american colleges and universities* (4th ed.). New Brunswick, NJ: Transition Publishers.

Cooper, D., Healy, M. & Simpson, J. (1994). Student development through involvement: specific changes over time. *Journal of College Student Development* 35, 98-102.

Francia, V., Ramos, M. & Quintero, J., (2008). El liderazgo de los gerentes de las PYMES de Tamaulipas, México, mediante el inventario de las prácticas de liderazgo. *Cuadernos de Administración*, 21 (37), 293-310.

Kouzes, J. & Posner, B. (2002). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers

Kouzes, J. & Posner, B. (2006a). *The five practices of exemplary Student Leadership*. Published by Jossey-Bass, USA.

Kouzes, J. & Posner, B. (2006b). *Student leadership practices inventory* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Kouzes, J. & Posner, B. (2009). *O desafio da liderança*. Casal de Cambra: Caleidoscópio.

Kuh, G. (1993). In their own words: What students learn outside the classroom. *American Educational Research Journal*, 30(2), 277-304.

Kuh, G. & Lund, J. (1994). What students gain from participating in student government. *New Directions for Student Services*, 66, 5-17.

Maroco, J. (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS*. 3ª Edição. Lisboa. Edições Sílabo.

Moreno, O. (2001). Incremento de la satisfacción y del compromiso organizacional de los empleados a través del liderazgo efectivo. *Revista Latinoamericana de Administración*, 26, 5-17.

Posner, B. & Achrnidt, W., (2001). The value of business and federal government executives: more different than alike. *Public Personnel Management*, 25, (3), 277-289.

Posner, B. (2004). A leadership development instrument for college students: Updated. *Journal of College Student Development*, 45 (4), 443-456.

Posner, B., & Rosenberger, J., (2004). Effective orientation advisors are also leaders. *NASPA, Journal*, (35), 67-47.

Ribeiro, M. & Bento, A., (2009). *Análise das práticas e dos comportamentos de liderança nos alunos do ensino superior: o caso da população estudantil do Instituto Politécnico de Bragança*. Comunicação apresentada no X Congresso da Sociedade Portuguesa de Ciências Sociais da Educação, realizada no Instituto Politécnico de Bragança, Bragança, no período de 30 de Abril a 2 de Maio de 2009.

Como referir este artigo:

Bento, A. & Ribeiro, I. (2009). Análise das práticas e dos comportamentos de liderança dos alunos da Universidade da Madeira. In F. Paixão e F. Jorge (Coord.). *Educação e Formação: Ciência, Cultura e Cidadania. Actas do XIII Encontro Nacional de Educação em Ciências* (pp. 308-319). Escola Superior de Educação, Instituto Politécnico de Castelo Branco: Castelo Branco. (Edição em CD-ROM - ISBN: 978-989-95831-3-9).

ANEXO - QUESTIONARIO SOBRE PRÁTICAS DE LIDERANÇA

(Student Leadership Practices Inventory de Kouzes e Posner)

Seguem-se 30 afirmações descrevendo vários comportamentos de liderança. Por favor leia cada uma delas cuidadosamente e classifique-se a si próprio em termos de com que frequência você pratica esse comportamento.

Considere cada afirmação no contexto de uma organização (estudantil ou outra) com a qual você se encontra ligado (ou esteve ligado no passado). Esta organização pode ser um clube, uma equipa, um grupo de trabalho, um programa, um projecto, etc.

Q1. Género? ____ M ____ F

Q2. Idade? ____

Q3. Ano de curso? ____ 1º; ____ 2º; ____ 3º; ____ 2º Ciclo

Q4. Curso? _____

Q5. É trabalhador-estudante? ____ Sim; ____ Não

Q6. Se respondeu “Sim” à Q5, qual a sua actividade? _____

Q7. Faz parte de alguma associação, clube, grupo, equipa, etc.? ____ Sim; ____ Não

Com que frequência você se envolve nos seguintes comportamentos e acções? (Circule o número que está à direita de cada afirmação, usando a escala seguinte): 1 - NUNCA 2 - OCASIONALMENTE 3 - ALGUMAS VEZES 4 - MUITAS VEZES 5 - FREQUENTEMENTE

1.	Eu sou um exemplo pessoal daquilo que espero das outras pessoas	1	2	3	4	5
2.	Eu olho para o futuro e comunico acerca do que acredito que nos afectará	1	2	3	4	5
3.	Eu procuro diferentes maneiras para desenvolver e desafiar as minhas competências e habilidades	1	2	3	4	5
4.	Eu incentivo relações de cooperação em vez de competição entre as pessoas com quem trabalho	1	2	3	4	5
5.	Eu elogio as pessoas pelo trabalho bem feito	1	2	3	4	5
6.	Eu despendo tempo e energia para assegurar que as pessoas na nossa organização adiram aos princípios e padrões que nós estabelecemos	1	2	3	4	5
7.	Eu descrevo aos outros na nossa organização o que nós deveríamos ser capazes de atingir	1	2	3	4	5
8.	Eu procuro maneiras para que outros possam tentar novas ideias e métodos	1	2	3	4	5
9.	Eu escuto com atenção diversos pontos de vista	1	2	3	4	5
10.	Eu encorajo os outros enquanto trabalham em actividades e programas na nossa organização	1	2	3	4	5
11.	Eu cumpro as promessas e os compromissos que faço na nossa organização	1	2	3	4	5

12.	Eu falo com os outros para partilhar a visão do quanto melhor a nossa organização possa ser no futuro	1	2	3	4	5
13.	Eu mantenho-me actualizado em eventos e actividades que possam afectar a nossa organização	1	2	3	4	5
14.	Eu trato os outros com dignidade e respeito	1	2	3	4	5
15.	Eu dou apoio às pessoas na nossa organização e exprimo apreciação pelas suas contribuições	1	2	3	4	5
16.	Eu procuro maneiras de obter <i>feedback</i> acerca da influência das minhas acções na produtividade das outras pessoas	1	2	3	4	5
17.	Eu falo com os outros acerca de como os seus interesses podem ser realizados ao trabalharem para um fim comum	1	2	3	4	5
18.	Quando as coisas não correm como o esperado pergunto “O que podemos aprender com esta experiência?”	1	2	3	4	5
19.	Eu apoio as decisões que outras pessoas tomam por sua iniciativa na nossa organização	1	2	3	4	5
20.	Eu procuro reconhecer publicamente as pessoas que demonstram compromisso com os nossos valores	1	2	3	4	5
21.	Eu construo consenso à volta do conjunto de valores que foram estabelecidos para a nossa organização	1	2	3	4	5
22.	Eu fico contente e positivo quando falo acerca do que a nossa organização aspira atingir	1	2	3	4	5
23.	Eu asseguro que estabeleçamos objectivos e façamos planos específicos para os projectos que nós iniciamos	1	2	3	4	5
24.	Eu dou aos outros grande liberdade e poder de escolha na forma de fazerem o seu trabalho	1	2	3	4	5
25.	Eu encontro maneiras de celebrarmos sucessos alcançados	1	2	3	4	5
26.	Eu falo acerca dos valores e princípios que guiam as minhas acções	1	2	3	4	5
27.	Eu falo com convicção acerca dos importantes propósitos e significado daquilo que estamos fazendo	1	2	3	4	5
28.	Eu tomo a iniciativa em experimentar maneiras das coisas que nós podemos fazer na nossa organização	1	2	3	4	5
29.	Eu dou oportunidades aos outros para que tomem responsabilidades de liderança	1	2	3	4	5
30.	Eu asseguro que as pessoas na nossa organização sejam criativamente reconhecidas pelas suas contribuições	1	2	3	4	5

Muito obrigado pela Sua colaboração