



Escala Multidimensional de Liderança – EML
Multidimensional Scale of Leadership (MSL)

Autoria | Authorship

Rui Gomes

2007

rgomes@psi.uminho.pt

www.ardh.pt

Adaptação, Rendimento e Desenvolvimento Humano
Grupo de investigação
Adaptation, Performance and Human Development
Research Group

www.ardh.pt

Universidade Minho
Escola de Psicologia
Campus de Gualtar
4710-057 Braga

Data desta versão: 10/07/2024

Esta versão elimina versões anteriores.

Para ter acesso à versão mais atualizada, consulte a página de internet
www.ardh.pt

Responsabilidade do grupo Adaptação, Rendimento e Desenvolvimento Humano:

- | | |
|---|--|
| X | Desenvolveu originalmente este instrumento |
| | Traduziu este instrumento de uma versão original de outros autores |

Date of this version: 10/07/2024

This version eliminates previous ones.

To access the most recent version, visit the website www.ardh.pt

Responsibility of the Adaptation, Performance and Human Development group:

- | | |
|----|--|
| X | Originally developed this instrument |
| -- | Translated this instrument from an original version of other authors |
-

Índice

Versão em PORTUGUÊS 	4
Utilização do instrumento 	5
Referências 	6
Descrição 	7
Dimensões 	9
Cotação 	12
Condições de aplicação 	13
Contextos desportivos Atletas Versão completa 	14
EMLD – Comportamentos ATUAIS do treinador (versão para atletas).....	15
EMLD – Comportamentos ATUAIS e PREFERIDOS no treinador	16
EMLD – Comportamentos ATUAIS e PREFERIDOS no treinador	17
Contextos desportivos Treinadores Versão completa 	18
EMLD – Comportamentos ATUAIS do treinador (versão para o treinador) ..	19
EMLD – Comportamentos ATUAIS e PREFERIDOS do treinador (versão para o treinador)	20
EMLD – Comportamentos ATUAIS e PREFERIDOS do treinador (versão para o treinador)	21
Contextos desportivos Atletas Versão breve 	22
EMLD – Comportamentos ATUAIS do treinador (versão para atletas).....	23
EMLD – Comportamentos ATUAIS e PREFERIDOS no treinador	24
Contextos desportivos Treinadores Versão breve 	26
EMLD – Comportamentos ATUAIS do treinador (versão para o treinador) ..	27
EMLD – Comportamentos ATUAIS e PREFERIDOS do treinador (versão para o treinador)	28
Contextos organizacionais Colaboradores Versão completa 	30
EMLO – Comportamentos ATUAIS do responsável/chefe (colaboradores) .	31
EMLO – Comportamentos ATUAIS e PREFERIDOS no responsável/chefe	32
EMLO – Comportamentos ATUAIS e PREFERIDOS no responsável/chefe	33
Contextos organizacionais Responsável/chefe Versão completa 	34
EMLO – Comportamentos ATUAIS do responsável/chefe (responsável/chefe)	35
EMLO – Comportamentos ATUAIS e PREFERIDOS do responsável/chefe	36
EMLO – Comportamentos ATUAIS e PREFERIDOS do responsável/chefe	37
Contextos organizacionais Colaboradores Versão breve 	38
EMLO – Comportamentos ATUAIS do responsável/chefe (colaboradores) .	39

EMLO – Comportamentos ATUAIS e PREFERIDOS no responsável/chefe	40
Contextos organizacionais Responsável/chefe Versão breve 	42
EMLO – Comportamentos ATUAIS do responsável/chefe (responsável/chefe)	43
.....	
EMLO – Comportamentos ATUAIS e PREFERIDOS do responsável/chefe	44
Versão em INGLÊS 	46
Using the instrument 	47
References of the instrument 	48
Description 	49
Dimensions 	51
Scores calculation 	54
Application conditions 	55
MSLS Sports contexts Long version 	56
MSLS Athletes	57
MSLS Coach	58
MSLO Organizational contexts Long version	59
MSLO Followers	60
MSLO Leader	61
MSLS Sports contexts Brief version	62
MSLS Athletes	63
MSLS Coach	64
MSLO Organizational contexts Brief version	65
MSLO Followers	66
MSLO Leader	67

| **Versão em PORTUGUÊS** |
| Portuguese version |

ARDH

| Utilização do instrumento |

Os instrumentos disponibilizados pelo grupo de investigação Adaptação, Rendimento e Desenvolvimento Humano são genericamente de dois tipos: desenvolvidos pelo grupo de investigação ou adaptados pelo grupo de investigação.

No caso de instrumentos adaptados pelo grupo de investigação, foi obtida a autorização dos autores dos instrumentos para se proceder à sua adaptação para a língua portuguesa. No entanto, não existe exclusividade no uso do instrumento pelo grupo de investigação, sendo livre a sua utilização por outras pessoas interessadas, desde que se respeite a autoria pela respetiva adaptação, no caso de ser utilizada uma versão traduzida pelo grupo de investigação.

Regras de utilização

- Os instrumentos destinam-se exclusivamente para efeitos de investigação e de “investigação-ação”. No caso da “investigação-ação”, a utilização destes instrumentos está circunscrita a profissionais com formação específica para o efeito. Neste sentido, não nos responsabilizamos pelo uso incorreto ou indevido dos materiais fornecidos.
- É estritamente proibida a utilização dos instrumentos para efeitos comerciais, venda ou publicitação de outros produtos associados.

Autorização de utilização

- Não é necessário obter a autorização do grupo de investigação para usar os instrumentos, desde que seja respeitada a sua utilização para os efeitos descritos.
- Se os instrumentos forem uma adaptação de instrumentos originais de outros autores, deve ser obtida a devida autorização dos autores originais do instrumento caso a utilização ocorra numa língua distinta da tradução portuguesa.

| Referências |

- Gomes, A. R. (2007). Escala Multidimensional de Liderança (EML) [Multidimensional Scale of Leadership-EML]. *Relatório técnico não publicado* [Unpublished technical report]. Braga: Escola de Psicologia, Universidade do Minho.
- Gomes, A. R. (2005). *Liderança e relação treinador-atleta em contextos desportivos*. Tese de Doutoramento. Braga: Universidade do Minho. Disponível em <http://hdl.handle.net/1822/3334>
- Gomes, A. R. (2008). Escala multidimensional de liderança no desporto: Reanálise da estrutura factorial. In A. P. Noronha, C. Machado, L. Almeida, M. Gonçalves, & V. Ramalho (Eds.), *Actas da XIII conferência internacional de avaliação psicológica: Formas e contextos*. Braga: Psiquilíbrios Edições. Disponível em [Available at] <http://hdl.handle.net/1822/8296>
- Gomes, A. R. (2020). Coaching efficacy: The Leadership Efficacy Model. In R. Resende & A. R. Gomes (Eds.), *Coaching for human development and performance in sports* (pp. 43-72). Lausanne: Springer. <https://www.springer.com/gp/book/9783030639112> Disponível em [Available at] <http://hdl.handle.net/1822/70900>
- Gomes, A. R. (2021). *Liderar com eficácia: Um guia prático* [Leading effectively: A practical guide]. Edição de autor. Disponível em [Available at] <https://www.kobo.com/pt/pt/ebook/liderar-com-eficacia-um-guia-pratico>
- Gomes, A. R., & Resende, R. (2014). Assessing leadership styles of coaches and testing the augmentation effect in sport. In C. Mohiyeddini (Ed.), *Contemporary topics and trends in the psychology of sports* (pp. 115-137). New York: Nova Science Publishers. Disponível em [Available at] <http://hdl.handle.net/1822/26923>
- (*) Gomes, A. R., Simões, C., Morais, C., & Resende, R. (2021). Psychometric properties of the Multidimensional Sport Leadership Scale: Comparison to Multifactorial Leadership Questionnaire. *International Journal of Sport Psychology*, 52(3), 189-212. <http://www.ijsp-online.com/abstract/view/52/189> Disponível em [Available at] <http://hdl.handle.net/1822/76211>
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A Regression-based approach* (2nd ed.). New York, NY: The Guilford Press
- (*) Esta referência pode ser utilizada para citar este instrumento em trabalhos científicos ou técnicos.

| Descrição |

A Escala Multidimensional de Liderança (EML; Gomes, Simões, Morais, & Resende, 2021) começou por ser desenvolvida em contextos desportivos, avaliando a perceção dos atletas acerca dos comportamentos assumidos pelos respetivos treinadores (versão para os **atletas**) e a perceção dos treinadores acerca dos seus próprios comportamentos (versão para o **treinador**).

O instrumento teve por base trabalhos anteriores de desenvolvimento e validação da escala (Gomes, 2005), propondo-se agora uma versão mais **alargada** em termos de dimensões de avaliação das ações dos treinadores (ver Gomes & Resende, 2014; Gomes et al., 2021 para a versão completa do instrumento) e (em desenvolvimento) para a versão breve do instrumento. A utilização das versões completa ou breve deste instrumento deve ser analisada em função dos objetivos do estudo em causa, considerando a importância de reduzir o tempo de resposta dos participantes.

O instrumento pode ser utilizado noutros contextos além do desportivo. Para a adequação a outros contextos **organizacionais** foi alterada a formulação de alguns itens, substituindo-se os termos “treino” e “rendimento” da EML (versão desporto) para o termo “trabalho” na EML (versão organizações). Independentemente destas ligeiras alterações, a estrutura central das dimensões avaliadas mantém-se equivalente em ambas as versões.

Assim sendo, este instrumento avalia os **estilos de liderança**, que devem ser entendidos como comportamentos específicos utilizados pelo líder para atingir um determinado objetivo no processo de liderança.

Considerando estes aspetos, o instrumento avalia **nove dimensões** de liderança (ver secção de cotação), distribuídas por **três tipos ou estilos** de liderança:

1. **Transformacional:** influência introduzida pelo líder nas atitudes, crenças e valores dos membros da equipa, ao ponto de estes incorporarem a visão estabelecida, lutando e sacrificando-se em prol das ideias e princípios estabelecidos, atingindo resultados acima dos esperados em circunstâncias normais.

- 2. Transaccional:** influência introduzida pelo líder baseia-se num sistema de trocas, pois os membros da equipa aceitam a autoridade do líder pelo facto de poderem obter algo em troca dos seus esforços (ex: salário, prémios, prestígio, etc.).
- 3. Tomada de decisão:** modo como o líder gere o seu poder e influência junto dos membros da equipa, podendo fazê-lo de uma forma mais ou menos ativa (centrado em si o poder de decisão ou delegando nos membros da equipa o poder), ou de uma forma passiva (desresponsabilizando-se do poder de decisão).

Os estilos de liderança fazem parte do Modelo da Eficácia da Liderança (Gomes, 2020, 2021), ajudando a perceber os fatores que podem estar implicados na explicação da maior eficácia alcançada pelos líderes na gestão das equipas e organizações. Caso pretenda ter informações sobre o modo como podem ser testadas as hipóteses deste modelo, por favor, consulte e envie-nos mensagem através do nosso site www.ardh.pt

O instrumento pode ser preenchido em duas versões, sendo uma destinada a avaliar a perceção dos membros do grupo/organização acerca dos comportamentos assumidos pelos respetivos responsáveis/chefes (versão para os **colaboradores**) e outra destinada a avaliar a perceção dos responsáveis/chefes acerca dos seus próprios comportamentos (versão para o **responsável/chefe**). Tanto na versão para os colaboradores como para o responsável/chefe, é ainda possível utilizar a escala para avaliar **SIMULTANEAMENTE** os comportamentos efetivos do responsável/chefe (versão dos **comportamentos atuais** do responsável/chefe) e os comportamentos desejados no responsável/chefe (versão dos **comportamentos preferidos** no responsável/chefe).

| Dimensões |

Comportamentos transformacionais

- 1) **Visão:** tendência de o líder estabelecer um futuro positivo e desafiador para os membros da equipa (ex: “o meu ... aponta um futuro interessante para mim”).
- 2) **Inspiração:** comportamentos do líder no sentido de promover o desejo de sucesso e esforço contínuo dos membros da equipa na concretização das tarefas (ex: “o meu ... promove em mim o desejo de sucesso e de melhorar”).
- 3) **Instrução:** métodos de treino e indicações positivas dadas pelo líder acerca do que os membros da equipa devem fazer ou como podem corrigir e melhorar as suas capacidades desportivas (ex: “o meu ... explica-me o que devo fazer, de modo a melhorar as minhas capacidades”).
- 4) **Individualização:** tendência de o líder considerar nas suas decisões as necessidades e expectativas dos membros da equipa (ex: “o meu ... demonstra respeito pelos meus sentimentos pessoais”).
- 5) **Apoio:** comportamentos do líder orientados para o bem-estar dos colaboradores, evidenciando um interesse em estabelecer relações pessoais francas e informais com os membros da equipa (ex: “o meu ... ajuda-me quando tenho um problema pessoal”).

Comportamentos transacionais

- 6) **“Feedback” positivo:** comportamentos de reforço e reconhecimento do líder face ao bom rendimento dos membros da equipa (ex: “o meu ... faz com que eu seja recompensado(a) pelo meu bom rendimento”).
- 7) **“Feedback” negativo:** comportamentos de desagrado e irritação do líder após comportamentos inadequados dos membros da equipa (ex: “o meu ... usa castigos e punições quando falho ou faço asneiras”).

Comportamentos de tomada de decisão

- 8) Gestão ativa:** envolvimento do líder e dos membros da equipa no processo de tomada de decisão (ex: “o meu ... deixa-me participar nas decisões a tomar”), podendo resultar em processos mais descentralizados de poder (valores mais altos nesta dimensão) ou em processos mais centralizados de poder (valores mais baixos nesta dimensão).
- 9) Gestão passiva:** evitamento ou adiamento na tomada de decisão e distanciamento do líder face às suas responsabilidades quando é necessário resolver problemas importantes (ex: “o meu ... adia resolver questões importantes”).

Cálculo dos “scores”

Os itens são respondidos numa escala tipo “Likert” de cinco pontos (1 = *Nunca*; 5 = *Sempre*). Na versão completa, a pontuação é obtida através da soma dos itens de cada subescala, dividindo-se o valor final pelo número de itens que compõem cada dimensão. Valores mais elevados em cada subescala significam maior frequência de comportamentos do líder na faceta em causa. Na versão breve, a pontuação é obtida através da análise dos valores de cada item das respetivas subescalas.

É possível calcular os resultados de modos distintos:

- 1. Cálculo por subescalas** (dimensões): neste caso, calcula-se a média dos resultados dos nove comportamentos de liderança. Caso esteja a ser utilizada a versão com “Comportamentos atuais” e “Comportamentos preferidos”, é possível obter dois valores para cada subescala.
- 2. Cálculo por áreas:** neste caso, calcula-se a média dos resultados de acordo com os estilos liderança transformacional, transacional (invertendo os resultados da subescala de feedback negativo) e tomada de decisão (invertendo-se os resultados da subescala de gestão passiva).
- 3. Cálculo do valor global (variável contínua):** este valor tem sido utilizado para testar o Modelo da Eficácia da Liderança, assumindo-se que os estilos de liderança são mediadores da relação entre os ciclos da liderança e a eficácia da liderança. Basicamente, calcula-se um valor médio total de todas as subescalas do instrumento (versão de “Comportamentos atuais”),

efetuando-se a inversão de resultados da subescala de feedback negativo da liderança transacional e da gestão passiva da liderança de tomada de decisão. Esta nova variável é designada por Índice de Perfil Ótimo de Liderança (IPOL), resultando num único “score” com os valores obtidos nas subescalas da liderança transformacional, no valor obtido no feedback positivo, no valor invertido do feedback negativo, no valor obtido na gestão ativa e no valor invertido da gestão passiva.

4. **Cálculo do valor global (variável dicotómica):** este valor tem sido utilizado para testar o Modelo da Eficácia da Liderança, assumindo-se que os estilos de liderança são moderadores da relação entre os ciclos da liderança e a eficácia da liderança. Neste caso, calcula-se um valor médio total de todas as subescalas do instrumento (versão de “Comportamentos atuais”), efetuando-se a inversão de resultados da subescala de feedback negativo da liderança transacional e da gestão passiva da liderança de tomada de decisão; de seguida, efetua-se uma mediana dos resultados obtidos pelos participantes no valor total de todas as subescalas do instrumento, sendo que teremos dois grupos com perfis mais e menos positivos de comportamentos de liderança (os investigadores podem usar outras formas de cálculo para “extremar” os grupos entre perfis menos positivos e mais positivos de comportamentos de liderança). Esta variável com perfis mais e menos positivos de comportamentos de liderança deve ser designada por Índice de Perfil Ótimo de Liderança (IPOL).
4. **Cálculo da diferença de valores:** neste caso, efetua-se uma diferença entre os “Comportamentos preferidos” e os “Comportamentos atuais” das subescalas do instrumento, permitindo verificar até que ponto o líder assume a liderança desejável, na perspetiva dos liderados e do próprio líder. Assim, valores positivos significam a necessidade de aumentar o comportamento em causa, enquanto que se forem negativos sugerem a necessidade de diminuir o comportamento em causa.

| Cotação |

Versão completa	
Subescalas	Itens
1. Visão (4 itens) (Vision)	3, 12, 24, 30 Total = 1 – 5
2. Inspiração (4 itens) (Inspiration)	1, 7, 25, 27 Total = 1 – 5
3. Instrução (4 itens) (Instruction)	11, 19, 28, 33 Total = 1 – 5
4. Individualização (4 itens) (Individualization)	6, 20, 32, 36 Total = 1 – 5
5. Apoio (4 itens) (Support)	2, 23, 31, 35 Total = 1 – 5
6. Feedback positivo (4 itens) (Positive feedback)	5, 8, 14, 18 Total = 1 – 5
7. Feedback negativo (4 itens) (Negative feedback)	4, 9, 15, 26 Total = 1 – 5
8. Gestão ativa (4 itens) (Active management)	13, 17, 21, 34 Total = 1 – 5
9. Gestão passiva (4 itens) (Passive management)	10, 16, 22, 29 Total = 1 – 5
Total de itens	36
Versão breve	
Subescalas	Itens
1. Visão (3 itens) (Vision)	5, 12, 27 Total = 1 – 5
2. Inspiração (3 itens) (Inspiration)	13, 15, 25 Total = 1 – 5
3. Instrução (3 itens) (Instruction)	4, 18, 19 Total = 1 – 5
4. Individualização (3 itens) (Individualization)	9, 17, 23 Total = 1 – 5
5. Apoio (3 itens) (Support)	1, 11, 24 Total = 1 – 5
6. Feedback positivo (3 itens) (Positive feedback)	2, 8, 21 Total = 1 – 5
7. Feedback negativo (3 itens) (Negative feedback)	3, 14, 22 Total = 1 – 5
8. Gestão ativa (3 itens) (Active management)	6, 10, 20 Total = 1 – 5
9. Gestão passiva (3 itens) (Passive management)	7, 16, 26 Total = 1 – 5
Total de itens	27

| Condições de aplicação |

- 1) Analisar a **aplicação** do instrumento com o(s) participante(s), explicando o objetivo da sua utilização (analisar os estilos de liderança do líder) e o caráter confidencial da recolha dos dados;
- 2) Planear **10 a 15 minutos** para a aplicação;
- 3) Organizar um **contexto reservado e sossegado**: evitar a presença de pessoas não implicadas na avaliação durante o preenchimento do instrumento.

| Contextos desportivos | Atletas | Versão completa |

1. Comportamentos atuais do treinador
2. Comportamentos atuais e preferidos no treinador

EMLD – Comportamentos ATUAIS do treinador (versão para atletas)

As afirmações que se seguem procuram descrever um **comportamento específico** que um treinador pode assumir. Para cada afirmação existem cinco alternativas:

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente (Cerca de 25% das vezes)	Algumas vezes (50% das vezes)	Muitas vezes (Cerca de 75% das vezes)	Sempre

Por favor, indique o **comportamento atual** do seu treinador colocando um círculo ou uma cruz no número apropriado. Tente responder a todas as afirmações, pensando naquilo que é o comportamento habitual ou mais frequente do seu ATUAL treinador em cada uma das situações apresentadas.

Não existem respostas certas ou erradas e os seus dados são **confidenciais**.

O meu treinador...

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
1. Encoraja-me a trabalhar com o máximo de qualidade	1	2	3	4	5
2. Ajuda-me quando tenho um problema pessoal	1	2	3	4	5
3. Fala de forma otimista sobre o meu futuro	1	2	3	4	5
4. Fala mais agressivamente quando falho ou faço asneiras	1	2	3	4	5
5. Felicita-me quando tenho um bom rendimento	1	2	3	4	5
6. Respeita-me como pessoa e não "apenas" como mais um membro da equipa	1	2	3	4	5
7. Formula objetivos desafiantes para mim	1	2	3	4	5
8. Dá-me os parabéns quando faço um trabalho muito bom	1	2	3	4	5
9. Zanga-se quando trabalho mal ou tenho um rendimento abaixo do esperado	1	2	3	4	5
10. Adia resolver questões importantes	1	2	3	4	5
11. Explica-me o que devo fazer, de modo a melhorar as minhas capacidades	1	2	3	4	5
12. Promove uma visão positiva de futuro para mim	1	2	3	4	5
13. Pede a minha opinião sobre assuntos importantes relacionados com o treino/competição	1	2	3	4	5
14. Faz com que eu seja recompensado(a) pelo meu bom rendimento	1	2	3	4	5
15. Demonstra desagrado quando faço um mau trabalho ou não tenho um bom rendimento	1	2	3	4	5
16. Espera que as coisas fiquem erradas antes de fazer algo	1	2	3	4	5
17. Deixa-me participar nas decisões a tomar	1	2	3	4	5
18. Exprime a sua satisfação quando tenho um bom rendimento	1	2	3	4	5
19. Dá importância a métodos de trabalho bem estruturados que desenvolvem as minhas competências desportivas	1	2	3	4	5
20. Respeita as necessidades pessoais que eu possa ter neste desporto	1	2	3	4	5
21. Encoraja-me a dar sugestões acerca do modo de conduzir os treinos/competições	1	2	3	4	5
22. Demonstra que é um defensor da ideia "deixa para amanhã o que podes fazer hoje"	1	2	3	4	5
23. Exprime a sua consideração/apoio quando tenho um problema pessoal	1	2	3	4	5
24. Demonstra otimismo quanto ao meu futuro	1	2	3	4	5
25. Promove em mim o desejo de sucesso e de melhorar	1	2	3	4	5
26. Fica irritado comigo quando não faço as coisas como planeado	1	2	3	4	5
27. Promove a vontade de me esforçar cada vez mais	1	2	3	4	5
28. Diz-me aquilo que devo fazer e como devo fazer, facilitando o meu progresso desportivo	1	2	3	4	5
29. Deixa que os problemas se prolonguem antes de fazer alguma coisa	1	2	3	4	5
30. Aponta um futuro interessante para mim	1	2	3	4	5
31. Encoraja-me a falar dos meus problemas pessoais	1	2	3	4	5
32. Respeita as minhas expectativas/aspirações pessoais	1	2	3	4	5
33. Quando me chama a atenção, procura dar-me bons exemplos sobre como corrigir a situação e progredir	1	2	3	4	5
34. Troca opiniões comigo quando tem de resolver um problema	1	2	3	4	5
35. Procura ter um relacionamento informal comigo quando tenho um problema pessoal	1	2	3	4	5
36. Respeita as diferenças pessoais e desportivas entre os membros desta equipa	1	2	3	4	5

EMLD – Comportamentos ATUAIS e PREFERIDOS no treinador (versão para atletas)

As afirmações que se seguem procuram descrever um **comportamento específico** que um treinador pode assumir. Para cada afirmação existem cinco alternativas:

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente (Cerca de 25% das vezes)	Algumas vezes (50% das vezes)	Muitas vezes (Cerca de 75% das vezes)	Sempre

Para responder a cada afirmação, pedimos-lhe para pensar qual é o **COMPORTAMENTO ATUAL** do seu treinador (secção “Como é habitualmente...”). Neste caso, terá de pensar naquilo que é o comportamento habitual ou mais frequente do seu **ATUAL** treinador em cada uma das situações apresentadas abaixo.

De seguida, pedimos-lhe para assinalar qual seria o **COMPORTAMENTO PREFERIDO** do seu treinador (secção “Como eu gostaria que fosse...”). Neste caso, terá de pensar até que ponto gostaria que o seu treinador assumisse o comportamento em causa.

Não existem respostas certas ou erradas e os seus dados são **confidenciais**.

O meu treinador...	Como é habitualmente...					Como eu gostaria que fosse...				
	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
1. Encoraja-me a trabalhar com o máximo de qualidade	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. Ajuda-me quando tenho um problema pessoal	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. Fala de forma otimista sobre o meu futuro	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. Fala mais agressivamente quando falho ou faço asneiras	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. Felicita-me quando tenho um bom rendimento	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. Respeita-me como pessoa e não “apenas” como mais um membro da equipa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. Formula objetivos desafiantes para mim	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. Dá-me os parabéns quando faço um trabalho muito bom	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. Zanga-se quando trabalho mal ou tenho um rendimento abaixo do esperado	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10. Adia resolver questões importantes	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11. Explica-me o que devo fazer, de modo a melhorar as minhas capacidades	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12. Promove uma visão positiva de futuro para mim	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

EMLD – Comportamentos ATUAIS e PREFERIDOS no treinador (versão para atletas) (cont.)

	Como é habitualmente...					Como eu gostaria que fosse...				
	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
O meu treinador...										
13. Pede a minha opinião sobre assuntos importantes relacionados com o treino/competição	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14. Faz com que eu seja recompensado(a) pelo meu bom rendimento	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15. Demonstra desagrado quando faço um mau trabalho ou não tenho um bom rendimento	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16. Espera que as coisas fiquem erradas antes de fazer algo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17. Deixa-me participar nas decisões a tomar	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18. Exprime a sua satisfação quando tenho um bom rendimento	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
19. Dá importância a métodos de trabalho bem estruturados que desenvolvem as minhas competências desportivas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
20. Respeita as necessidades pessoais que eu possa ter neste desporto	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
21. Encoraja-me a dar sugestões acerca do modo de conduzir os treinos/competições	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
22. Demonstra que é um defensor da ideia “deixa para amanhã o que podes fazer hoje”	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
23. Exprime a sua consideração/apoio quando tenho um problema pessoal	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
24. Demonstra otimismo quanto ao meu futuro	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
25. Promove em mim o desejo de sucesso e de melhorar	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
26. Fica irritado comigo quando não faço as coisas como planeado	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
27. Promove a vontade de me esforçar cada vez mais	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
28. Diz-me aquilo que devo fazer e como devo fazer, facilitando o meu progresso desportivo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
29. Deixa que os problemas se prolonguem antes de fazer alguma coisa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
30. Aponta um futuro interessante para mim	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
31. Encoraja-me a falar dos meus problemas pessoais	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
32. Respeita as minhas expectativas/aspirações pessoais	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
33. Quando me chama a atenção, dá-me exemplos sobre como corrigir a situação para eu progredir	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
34. Troca opiniões comigo quando tem de resolver um problema	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
35. Procura ter um relacionamento informal comigo quando tenho um problema pessoal	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
36. Respeita as diferenças pessoais e desportivas entre os membros desta equipa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

| Contextos desportivos | Treinadores | Versão completa |

1. Comportamentos atuais do treinador
2. Comportamentos atuais e preferidos do treinador

EMLD – Comportamentos ATUAIS do treinador (versão para o treinador)

As afirmações que se seguem procuram descrever um comportamento **específico** que um treinador pode assumir. Para cada afirmação existem cinco alternativas:

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente (Cerca de 25% das vezes)	Algumas vezes (50% das vezes)	Muitas vezes (Cerca de 75% das vezes)	Sempre

Por favor, indique o seu **comportamento atual**, enquanto treinador, colocando um círculo ou uma cruz no número apropriado. Tente responder a todas as afirmações, pensando no seu comportamento habitual ou mais frequente em cada uma das situações apresentadas.

Não existem respostas certas ou erradas e os seus dados são **confidenciais**.

Como treinador...

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
1. Encorajo os atletas a trabalharem com o máximo de qualidade	1	2	3	4	5
2. Ajudo os atletas quando têm um problema pessoal	1	2	3	4	5
3. Falo de forma otimista sobre o futuro dos atletas	1	2	3	4	5
4. Falo mais agressivamente quando os atletas falham ou fazem asneiras	1	2	3	4	5
5. Felicito os atletas quando têm um bom rendimento	1	2	3	4	5
6. Respeito os atletas como pessoas e não "apenas" como membros da equipa	1	2	3	4	5
7. Formulo objetivos desafiantes para os atletas	1	2	3	4	5
8. Dou os parabéns aos atletas quando fazem um trabalho muito bom	1	2	3	4	5
9. Zango-me com os atletas quando trabalham mal ou têm um rendimento abaixo do esperado	1	2	3	4	5
10. Adio resolver questões importantes	1	2	3	4	5
11. Explico aos atletas o que devem fazer, de modo a melhorarem as suas capacidades	1	2	3	4	5
12. Promovo uma visão positiva de futuro para os atletas	1	2	3	4	5
13. Peço a opinião dos atletas sobre assuntos importantes relacionados com o treino/competição	1	2	3	4	5
14. Faço com que os atletas sejam recompensados pelo seu bom rendimento	1	2	3	4	5
15. Demonstro desagrado quando os atletas fazem um mau trabalho ou não têm um bom rendimento	1	2	3	4	5
16. Espero que as coisas fiquem erradas antes de fazer algo	1	2	3	4	5
17. Deixo que os atletas participem nas decisões a tomar	1	2	3	4	5
18. Exprimo satisfação quando os atletas têm um bom rendimento	1	2	3	4	5
19. Dou importância a métodos de trabalho bem estruturados que desenvolvem as competências desportivas dos atletas	1	2	3	4	5
20. Respeito as necessidades pessoais que os atletas possam ter neste desporto	1	2	3	4	5
21. Encorajo os atletas a darem sugestões acerca do modo de conduzir os treinos/competições	1	2	3	4	5
22. Demonstro que sou um defensor da ideia "deixa para amanhã o que podes fazer hoje"	1	2	3	4	5
23. Exprimo consideração/apoio quando os atletas têm um problema pessoal	1	2	3	4	5
24. Demonstro otimismo quanto ao futuro dos atletas	1	2	3	4	5
25. Promovo nos atletas o desejo de sucesso e de melhorar	1	2	3	4	5
26. Fico irritado com os atletas quando não fazem as coisas como planeado	1	2	3	4	5
27. Promovo a vontade dos atletas se esforçarem cada vez mais	1	2	3	4	5
28. Digo aos atletas aquilo que devem fazer e como devem fazer, facilitando o seu progresso desportivo	1	2	3	4	5
29. Deixo que os problemas se prolonguem antes de fazer alguma coisa	1	2	3	4	5
30. Aponto um futuro interessante para os atletas	1	2	3	4	5
31. Encorajo os atletas a falarem dos seus problemas pessoais	1	2	3	4	5
32. Respeito as expectativas/aspirações pessoais dos atletas	1	2	3	4	5
33. Quando chamo a atenção aos atletas, dou-lhes exemplos sobre como corrigir a situação, de modo a progredirem	1	2	3	4	5
34. Troco opiniões com os atletas quando tenho de resolver um problema	1	2	3	4	5
35. Procuo ter um relacionamento informal com os atletas quando estes têm um problema pessoal	1	2	3	4	5
36. Respeito as diferenças pessoais e desportivas entre os membros da minha equipa	1	2	3	4	5

EMLD – Comportamentos ATUAIS e PREFERIDOS do treinador (versão para o treinador)

As afirmações que se seguem procuram descrever um **comportamento específico** que um treinador pode assumir. Para cada afirmação existem cinco alternativas:

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente (Cerca de 25% das vezes)	Algumas vezes (50% das vezes)	Muitas vezes (Cerca de 75% das vezes)	Sempre

Para responder a cada afirmação, pedimos-lhe para pensar qual é o seu COMPORTAMENTO ATUAL enquanto treinador (secção “Como sou habitualmente...”). Neste caso, terá de pensar naquilo que é o seu comportamento habitual ou mais frequente em cada uma das situações apresentadas abaixo.

De seguida, pedimos-lhe para assinalar qual seria o seu COMPORTAMENTO PREFERIDO (secção “Como eu gostaria de ser...”). Neste caso, terá de pensar até que ponto gostaria de assumir o comportamento em causa.

Ou seja, imagine que existia abaixo esta afirmação: “Como treinador, apoio os atletas quando estes necessitam da minha ajuda”. Se você considerar que tem às vezes este comportamento, deve assinar o número 3 (“algumas vezes”) no **comportamento atual**. No entanto, se você gostasse de ter este comportamento muitas vezes, deveria assinalar a resposta 4 na coluna do **comportamento preferido**.

Não existem respostas certas ou erradas e os seus dados são **confidenciais**.

Como treinador...	Como sou habitualmente...					Como eu gostaria de ser...				
	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
1. Encorajo os atletas a trabalharem com o máximo de qualidade	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. Ajudo os atletas quando têm um problema pessoal	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. Falo de forma otimista sobre o futuro dos atletas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. Falo mais agressivamente quando os atletas falham ou fazem asneiras	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. Felicito os atletas quando têm um bom rendimento	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. Respeito os atletas como pessoas e não “apenas” como membros da equipa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. Formulo objetivos desafiantes para os atletas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. Dou os parabéns aos atletas quando fazem um trabalho muito bom	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. Zango-me com os atletas quando trabalham mal ou têm um rendimento abaixo do esperado	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10. Adio resolver questões importantes	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11. Explico aos atletas o que devem fazer, de modo a melhorarem as suas capacidades	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12. Promovo uma visão positiva de futuro para os atletas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

EMLD – Comportamentos ATUAIS e PREFERIDOS do treinador (versão para o treinador)

Como treinador...	Como sou habitualmente...					Como eu gostaria de ser...				
	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
13. Peço a opinião dos atletas sobre assuntos importantes relacionados com o treino/competição	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14. Faço com que os atletas sejam recompensados pelo seu bom rendimento	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15. Demonstro desagrado quando os atletas fazem um mau trabalho ou não têm um bom rendimento	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16. Espero que as coisas fiquem erradas antes de fazer algo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17. Deixo que os atletas participem nas decisões a tomar	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18. Exprimo satisfação quando os atletas têm um bom rendimento	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
19. Dou importância a métodos de trabalho bem estruturados que desenvolvem as competências desportivas dos atletas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
20. Respeito as necessidades pessoais que os atletas possam ter neste desporto	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
21. Encorajo os atletas a darem sugestões acerca do modo de conduzir os treinos/competições	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
22. Demonstro que sou um defensor da ideia “deixa para amanhã o que podes fazer hoje”	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
23. Exprimo consideração/apoio quando os atletas têm um problema pessoal	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
24. Demonstro otimismo quanto ao futuro dos atletas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
25. Promovo nos atletas o desejo de sucesso e de melhorar	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
26. Fico irritado com os atletas quando não fazem as coisas como planeado	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
27. Promovo a vontade dos atletas se esforçarem cada vez mais	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
28. Digo aos atletas aquilo que devem fazer e como devem fazer, facilitando o seu progresso desportivo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
29. Deixo que os problemas se prolonguem antes de fazer alguma coisa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
30. Aponto um futuro interessante para os atletas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
31. Encorajo os atletas a falarem dos seus problemas pessoais	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
32. Respeito as expectativas/aspirações pessoais dos atletas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
33. Quando chamo a atenção aos atletas, dou-lhes exemplos sobre como corrigir a situação, de modo a progredirem	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
34. Troco opiniões com os atletas quando tenho de resolver um problema	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
35. Procuro ter um relacionamento informal com os atletas quando estes têm um problema pessoal	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
36. Respeito as diferenças pessoais e desportivas entre os membros da minha equipa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

| Contextos desportivos | Atletas | Versão breve |

1. Comportamentos atuais do treinador
2. Comportamentos atuais e preferidos no treinador

EMLD – Comportamentos ATUAIS do treinador (versão para atletas)

As afirmações que se seguem procuram descrever um **comportamento específico** que um treinador pode assumir. Para cada afirmação existem cinco alternativas:

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente (Cerca de 25% das vezes)	Algumas vezes (50% das vezes)	Muitas vezes (Cerca de 75% das vezes)	Sempre

Por favor, indique o **comportamento atual** do seu treinador colocando um círculo ou uma cruz no número apropriado. Tente responder a todas as afirmações, pensando naquilo que é o comportamento habitual ou mais frequente do seu ATUAL treinador em cada uma das situações apresentadas.

Não existem respostas certas ou erradas e os seus dados são **confidenciais**.

O meu treinador...

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
1. Ajuda-me quando tenho um problema pessoal	1	2	3	4	5
2. Felicita-me quando tenho um bom rendimento	1	2	3	4	5
3. Zanga-se quando trabalho mal ou tenho um rendimento abaixo do esperado	1	2	3	4	5
4. Explica-me o que devo fazer, de modo a melhorar as minhas capacidades	1	2	3	4	5
5. Promove uma visão positiva de futuro para mim	1	2	3	4	5
6. Pede a minha opinião sobre assuntos importantes relacionados com o treino/competição	1	2	3	4	5
7. Espera que as coisas fiquem erradas antes de fazer algo	1	2	3	4	5
8. Exprime a sua satisfação quando tenho um bom rendimento	1	2	3	4	5
9. Respeita as necessidades pessoais que eu possa ter neste desporto	1	2	3	4	5
10. Encoraja-me a dar sugestões acerca do modo de conduzir os treinos/competições	1	2	3	4	5
11. Exprime a sua consideração/apoio quando tenho um problema pessoal	1	2	3	4	5
12. Demonstra otimismo quanto ao meu futuro	1	2	3	4	5
13. Promove em mim o desejo de sucesso e de melhorar	1	2	3	4	5
14. Fica irritado comigo quando não faço as coisas como planeado	1	2	3	4	5
15. Promove a vontade de me esforçar cada vez mais	1	2	3	4	5
16. Deixa que os problemas se prolonguem antes de fazer alguma coisa	1	2	3	4	5
17. Respeita as minhas expectativas/aspirações pessoais	1	2	3	4	5
18. Quando me chama a atenção, procura dar-me bons exemplos sobre como corrigir a situação e progredir	1	2	3	4	5
19. Dá importância a métodos de trabalho bem estruturados que desenvolvem as minhas competências desportivas	1	2	3	4	5
20. Troca opiniões comigo quando tem de resolver um problema	1	2	3	4	5
21. Faz com que eu seja recompensado(a) pelo meu bom rendimento	1	2	3	4	5
22. Fala mais agressivamente quando falho ou faço asneiras	1	2	3	4	5
23. Respeita as diferenças pessoais e desportivas entre os membros desta equipa	1	2	3	4	5
24. Encoraja-me a falar dos meus problemas pessoais	1	2	3	4	5
25. Encoraja-me a trabalhar com o máximo de qualidade	1	2	3	4	5
26. Demonstra que é um defensor da ideia “deixa para amanhã o que podes fazer hoje”	1	2	3	4	5
27. Fala de forma otimista sobre o meu futuro	1	2	3	4	5

EMLD – Comportamentos ATUAIS e PREFERIDOS no treinador (versão para atletas)

As afirmações que se seguem procuram descrever um **comportamento específico** que um treinador pode assumir. Para cada afirmação existem cinco alternativas:

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente (Cerca de 25% das vezes)	Algumas vezes (50% das vezes)	Muitas vezes (Cerca de 75% das vezes)	Sempre

Para responder a cada afirmação, pedimos-lhe para pensar qual é o **COMPORTAMENTO ATUAL** do seu treinador (secção “Como é habitualmente...”). Neste caso, terá de pensar naquilo que é o comportamento habitual ou mais frequente do seu **ATUAL** treinador em cada uma das situações apresentadas abaixo.

De seguida, pedimos-lhe para assinalar qual seria o **COMPORTAMENTO PREFERIDO** do seu treinador (secção “Como eu gostaria que fosse...”). Neste caso, terá de pensar até que ponto gostaria que o seu treinador assumisse o comportamento em causa.

Não existem respostas certas ou erradas e os seus dados são **confidenciais**.

O meu treinador...	Como é habitualmente...					Como eu gostaria que fosse...				
	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
1. Ajuda-me quando tenho um problema pessoal	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. Felicita-me quando tenho um bom rendimento	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. Zanga-se quando trabalho mal ou tenho um rendimento abaixo do esperado	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. Explica-me o que devo fazer, de modo a melhorar as minhas capacidades	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. Promove uma visão positiva de futuro para mim	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. Pede a minha opinião sobre assuntos importantes relacionados com o treino/competição	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. Espera que as coisas fiquem erradas antes de fazer algo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. Exprime a sua satisfação quando tenho um bom rendimento	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. Respeita as necessidades pessoais que eu possa ter neste desporto	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10. Encoraja-me a dar sugestões acerca do modo de conduzir os treinos/competições	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11. Exprime a sua consideração/apoio quando tenho um problema pessoal	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12. Demonstra otimismo quanto ao meu futuro	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13. Promove em mim o desejo de sucesso e de melhorar	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14. Fica irritado comigo quando não faço as coisas como planeado	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15. Promove a vontade de me esforçar cada vez mais	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16. Deixa que os problemas se prolonguem antes de fazer alguma coisa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17. Respeita as minhas expectativas/aspirações pessoais	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18. Quando me chama a atenção, procura dar-me bons exemplos sobre como corrigir a situação e progredir	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
19. Dá importância a métodos de trabalho bem estruturados que desenvolvem as minhas competências desportivas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
20. Troca opiniões comigo quando tem de resolver um problema	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

21. Faz com que eu seja recompensado(a) pelo meu bom rendimento	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
22. Fala mais agressivamente quando falho ou faço asneiras	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
23. Respeita as diferenças pessoais e desportivas entre os membros desta equipa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
24. Encoraja-me a falar dos meus problemas pessoais	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
25. Encoraja-me a trabalhar com o máximo de qualidade	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
26. Demonstra que é um defensor da ideia "deixa para amanhã o que podes fazer hoje"	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
27. Fala de forma otimista sobre o meu futuro	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

| Contextos desportivos | Treinadores | Versão breve |

1. Comportamentos atuais do treinador
2. Comportamentos atuais e preferidos do treinador

EMLD – Comportamentos ATUAIS do treinador (versão para o treinador)

As afirmações que se seguem procuram descrever um **comportamento específico** que um treinador pode assumir. Para cada afirmação existem cinco alternativas:

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente (Cerca de 25% das vezes)	Algumas vezes (50% das vezes)	Muitas vezes (Cerca de 75% das vezes)	Sempre

Por favor, indique o seu **comportamento atual**, enquanto treinador, colocando um círculo ou uma cruz no número apropriado. Tente responder a todas as afirmações, pensando no seu comportamento habitual ou mais frequente em cada uma das situações apresentadas.

Não existem respostas certas ou erradas e os seus dados são **confidenciais**.

Como treinador...

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
1. Ajudo os atletas quando têm um problema pessoal	1	2	3	4	5
2. Felicito os atletas quando têm um bom rendimento	1	2	3	4	5
3. Zango-me com os atletas quando trabalham mal ou têm um rendimento abaixo do esperado	1	2	3	4	5
4. Explico aos atletas o que devem fazer, de modo a melhorarem as suas capacidades	1	2	3	4	5
5. Promovo uma visão positiva de futuro para os atletas	1	2	3	4	5
6. Peço a opinião dos atletas sobre assuntos importantes relacionados com o treino/competição	1	2	3	4	5
7. Espero que as coisas fiquem erradas antes de fazer algo	1	2	3	4	5
8. Exprimo satisfação quando os atletas têm um bom rendimento	1	2	3	4	5
9. Respeito as necessidades pessoais que os atletas possam ter neste desporto	1	2	3	4	5
10. Encorajo os atletas a darem sugestões acerca do modo de conduzir os treinos/competições	1	2	3	4	5
11. Exprimo consideração/apoio quando os atletas têm um problema pessoal	1	2	3	4	5
12. Demonstro otimismo quanto ao futuro dos atletas	1	2	3	4	5
13. Promovo nos atletas o desejo de sucesso e de melhorar	1	2	3	4	5
14. Fico irritado com os atletas quando não fazem as coisas como planeado	1	2	3	4	5
15. Promovo a vontade dos atletas se esforçarem cada vez mais	1	2	3	4	5
16. Deixo que os problemas se prolonguem antes de fazer alguma coisa	1	2	3	4	5
17. Respeito as expectativas/aspirações pessoais dos atletas	1	2	3	4	5
18. Quando chamo a atenção aos atletas, dou-lhes exemplos sobre como corrigir a situação, de modo a progredirem	1	2	3	4	5
19. Dou importância a métodos de trabalho bem estruturados que desenvolvem as competências desportivas dos atletas	1	2	3	4	5
20. Troco opiniões com os atletas quando tenho de resolver um problema	1	2	3	4	5
21. Faço com que os atletas sejam recompensados pelo seu bom rendimento	1	2	3	4	5
22. Falo mais agressivamente quando os atletas falham ou fazem asneiras	1	2	3	4	5
23. Respeito as diferenças pessoais e desportivas entre os membros da minha equipa	1	2	3	4	5
24. Encorajo os atletas a falarem dos seus problemas pessoais	1	2	3	4	5
25. Encorajo os atletas a trabalharem com o máximo de qualidade	1	2	3	4	5
26. Demonstro que sou um defensor da ideia "deixa para amanhã o que podes fazer hoje"	1	2	3	4	5
27. Falo de forma otimista sobre o futuro dos atletas	1	2	3	4	5

EMLD – Comportamentos ATUAIS e PREFERIDOS do treinador (versão para o treinador)

As afirmações que se seguem procuram descrever um **comportamento específico** que um treinador pode assumir. Para cada afirmação existem cinco alternativas:

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente (Cerca de 25% das vezes)	Algumas vezes (50% das vezes)	Muitas vezes (Cerca de 75% das vezes)	Sempre

Para responder a cada afirmação, pedimos-lhe para pensar qual é o seu **COMPORTAMENTO ATUAL** enquanto treinador (secção “Como sou habitualmente...”). Neste caso, terá de pensar naquilo que é o seu comportamento habitual ou mais frequente em cada uma das situações apresentadas abaixo.

De seguida, pedimos-lhe para assinalar qual seria o seu **COMPORTAMENTO PREFERIDO** (secção “Como eu gostaria de ser...”). Neste caso, terá de pensar até que ponto gostaria de assumir o comportamento em causa.

Ou seja, imagine que existia abaixo esta afirmação: “Como treinador, apoio os atletas quando estes necessitam da minha ajuda”. Se você considerar que tem às vezes este comportamento, deve assinar o número 3 (“algumas vezes”) no **comportamento atual**. No entanto, se você gostasse de ter este comportamento muitas vezes, deveria assinalar a resposta 4 na coluna do **comportamento preferido**.

Não existem respostas certas ou erradas e os seus dados são **confidenciais**.

Como treinador...	Como sou habitualmente...					Como eu gostaria de ser...				
	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
1. Ajudo os atletas quando têm um problema pessoal	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. Felicito os atletas quando têm um bom rendimento	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. Zango-me com os atletas quando trabalham mal ou têm um rendimento abaixo do esperado	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. Explico aos atletas o que devem fazer, de modo a melhorarem as suas capacidades	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. Promovo uma visão positiva de futuro para os atletas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. Peço a opinião dos atletas sobre assuntos importantes relacionados com o treino/competição	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. Espero que as coisas fiquem erradas antes de fazer algo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. Exprimo satisfação quando os atletas têm um bom rendimento	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. Respeito as necessidades pessoais que os atletas possam ter neste desporto	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10. Encorajo os atletas a darem sugestões acerca do modo de conduzir os treinos/competições	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11. Exprimo consideração/apoio quando os atletas têm um problema pessoal	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12. Demonstro otimismo quanto ao futuro dos atletas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13. Promovo nos atletas o desejo de sucesso e de melhorar	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14. Fico irritado com os atletas quando não fazem as coisas como planeado	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15. Promovo a vontade dos atletas se esforçarem cada vez mais	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16. Deixo que os problemas se prolonguem antes de fazer alguma coisa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17. Respeito as expectativas/aspirações pessoais dos atletas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18. Quando chamo a atenção aos atletas, dou-lhes exemplos sobre como corrigir a situação, de modo a progredirem	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

19. Dou importância a métodos de trabalho bem estruturados que desenvolvem as competências desportivas dos atletas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
20. Troco opiniões com os atletas quando tenho de resolver um problema	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
21. Faço com que os atletas sejam recompensados pelo seu bom rendimento	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
22. Falo mais agressivamente quando os atletas falham ou fazem asneiras	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
23. Respeito as diferenças pessoais e desportivas entre os membros da minha equipa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
24. Encorajo os atletas a falarem dos seus problemas pessoais	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
25. Encorajo os atletas a trabalharem com o máximo de qualidade	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
26. Demonstro que sou um defensor da ideia "deixa para amanhã o que podes fazer hoje"	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
27. Falo de forma otimista sobre o futuro dos atletas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

| Contextos organizacionais | Colaboradores | Versão completa |

1. Comportamentos atuais do responsável/chefe

2. Comportamentos atuais e preferidos no responsável/chefe

ARDH

EMLO – Comportamentos ATUAIS do responsável/chefe (colaboradores)

As afirmações que se seguem procuram descrever um **comportamento específico** que o seu responsável/chefe pode assumir. Para cada afirmação existem cinco alternativas:

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente (Cerca de 25% das vezes)	Algumas vezes (50% das vezes)	Muitas vezes (Cerca de 75% das vezes)	Sempre

Por favor, indique o **comportamento atual** do seu responsável/chefe colocando um círculo ou uma cruz no número apropriado. Tente responder a todas as afirmações, pensando naquilo que é o comportamento habitual ou mais frequente do seu ATUAL responsável/chefe em cada uma das situações apresentadas.

Não existem respostas certas ou erradas e os seus dados são **confidenciais**.

O meu responsável/chefe...

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
1. Encoraja-me a trabalhar com o máximo de qualidade	1	2	3	4	5
2. Ajuda-me quando tenho um problema pessoal	1	2	3	4	5
3. Fala de forma otimista sobre o meu futuro	1	2	3	4	5
4. Fala mais agressivamente quando falho ou faço asneiras	1	2	3	4	5
5. Felicita-me quando trabalho bem ou tenho um bom rendimento	1	2	3	4	5
6. Respeita-me como pessoa e não "apenas" como mais um membro da equipa	1	2	3	4	5
7. Formula objetivos desafiantes para mim	1	2	3	4	5
8. Dá-me os parabéns quando faço um trabalho muito bom	1	2	3	4	5
9. Zanga-se quando trabalho mal ou tenho um rendimento abaixo do esperado	1	2	3	4	5
10. Adia resolver questões importantes	1	2	3	4	5
11. Explica-me o que devo fazer, de modo a melhorar as minhas capacidades	1	2	3	4	5
12. Promove uma visão positiva de futuro para mim	1	2	3	4	5
13. Pede a minha opinião sobre assuntos importantes relacionados com o trabalho	1	2	3	4	5
14. Faz com que eu seja recompensado(a) pelo meu bom trabalho	1	2	3	4	5
15. Demonstra desagrado quando faço um mau trabalho ou não tenho um bom rendimento	1	2	3	4	5
16. Espera que as coisas fiquem erradas antes de fazer algo	1	2	3	4	5
17. Deixa-me participar nas decisões a tomar	1	2	3	4	5
18. Exprime a sua satisfação quando trabalho bem	1	2	3	4	5
19. Dá importância a métodos de trabalho bem estruturados que desenvolvem as minhas competências profissionais	1	2	3	4	5
20. Respeita as necessidades pessoais que eu possa ter neste trabalho	1	2	3	4	5
21. Encoraja-me a dar sugestões acerca do modo de realizar o trabalho	1	2	3	4	5
22. Demonstra que é um defensor da ideia "deixa para amanhã o que podes fazer hoje"	1	2	3	4	5
23. Exprime a sua consideração/apoio quando tenho um problema pessoal	1	2	3	4	5
24. Demonstra otimismo quanto ao meu futuro	1	2	3	4	5
25. Promove em mim o desejo de sucesso e de melhorar	1	2	3	4	5
26. Fica irritado comigo quando não faço as coisas como planeado	1	2	3	4	5
27. Promove a vontade de me esforçar cada vez mais	1	2	3	4	5
28. Diz-me aquilo que devo fazer e como devo fazer, facilitando o meu progresso profissional	1	2	3	4	5
29. Deixa que os problemas se prolonguem antes de fazer alguma coisa	1	2	3	4	5
30. Aponta um futuro interessante para mim	1	2	3	4	5
31. Encoraja-me a falar dos meus problemas pessoais	1	2	3	4	5
32. Respeita as minhas expectativas/aspirações pessoais	1	2	3	4	5
33. Quando me chama a atenção, dá-me exemplos sobre como corrigir a situação para eu progredir	1	2	3	4	5
34. Troca opiniões comigo quando tem de resolver um problema	1	2	3	4	5
35. Procura ter um relacionamento informal comigo quando tenho um problema pessoal	1	2	3	4	5
36. Respeita as diferenças pessoais e profissionais entre os membros desta equipa	1	2	3	4	5

EMLO – Comportamentos ATUAIS e PREFERIDOS no responsável/chefe (versão para colaboradores)

As afirmações que se seguem procuram descrever um **comportamento específico** que um responsável/chefe pode assumir. Para cada afirmação existem cinco alternativas:

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente (Cerca de 25% das vezes)	Algumas vezes (50% das vezes)	Muitas vezes (Cerca de 75% das vezes)	Sempre

Para responder a cada afirmação, pedimos-lhe para pensar qual é o **COMPORTAMENTO ATUAL** do seu responsável/chefe (secção “Como é habitualmente...”). Neste caso, terá de pensar naquilo que é o comportamento habitual ou mais frequente do seu **ATUAL** responsável/chefe em cada uma das situações apresentadas abaixo.

De seguida, pedimos-lhe para assinalar qual seria o **COMPORTAMENTO PREFERIDO** do seu responsável/chefe (secção “Como eu gostaria que fosse...”). Neste caso, terá de pensar até que ponto gostaria que o seu responsável/chefe assumisse o comportamento em causa.

Não existem respostas certas ou erradas e os seus dados são **confidenciais**.

	Como é habitualmente...					Como eu gostaria que fosse...				
	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
O meu responsável/chefe...										
1. Encoraja-me a trabalhar com o máximo de qualidade	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. Ajuda-me quando tenho um problema pessoal	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. Fala de forma otimista sobre o meu futuro	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. Fala mais agressivamente quando falho ou faço asneiras	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. Felicita-me quando trabalho bem ou tenho um bom rendimento	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. Respeita-me como pessoa e não “apenas” como mais um membro da equipa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. Formula objetivos desafiantes para mim	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. Dá-me os parabéns quando faço um trabalho muito bom	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. Zanga-se quando trabalho mal ou tenho um rendimento abaixo do esperado	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10. Adia resolver questões importantes	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11. Explica-me o que devo fazer, de modo a melhorar as minhas capacidades	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12. Promove uma visão positiva de futuro para mim	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

EMLO – Comportamentos ATUAIS e PREFERIDOS no responsável/chefe (versão para colaboradores) (cont.)

	Como é habitualmente...					Como eu gostaria que fosse...				
	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
O meu responsável/chefe...										
13. Pede a minha opinião sobre assuntos importantes relacionados com o trabalho	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14. Faz com que eu seja recompensado(a) pelo meu bom trabalho	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15. Demonstra desagrado quando faço um mau trabalho ou não tenho um bom rendimento	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16. Espera que as coisas fiquem erradas antes de fazer algo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17. Deixa-me participar nas decisões a tomar	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18. Exprime a sua satisfação quando trabalho bem	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
19. Dá importância a métodos de trabalho bem estruturados que desenvolvem as minhas competências profissionais	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
20. Respeita as necessidades pessoais que eu possa ter neste trabalho	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
21. Encoraja-me a dar sugestões acerca do modo de realizar o trabalho	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
22. Demonstra que é um defensor da ideia "deixa para amanhã o que podes fazer hoje"	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
23. Exprime a sua consideração/apoio quando tenho um problema pessoal	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
24. Demonstra otimismo quanto ao meu futuro	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
25. Promove em mim o desejo de sucesso e de melhorar	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
26. Fica irritado comigo quando não faço as coisas como planeado	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
27. Promove a vontade de me esforçar cada vez mais	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
28. Diz-me aquilo que devo fazer e como devo fazer, facilitando o meu progresso profissional	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
29. Deixa que os problemas se prolonguem antes de fazer alguma coisa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
30. Aponta um futuro interessante para mim	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
31. Encoraja-me a falar dos meus problemas pessoais	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
32. Respeita as minhas expectativas/aspirações pessoais	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
33. Quando me chama a atenção, dá-me exemplos sobre como corrigir a situação para eu progredir	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
34. Troca opiniões comigo quando tem de resolver um problema	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
35. Procura ter um relacionamento informal comigo quando tenho um problema pessoal	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
36. Respeita as diferenças pessoais e profissionais entre os membros desta equipa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

| **Contextos organizacionais | Responsável/chefe | Versão completa |**

1. Comportamentos atuais do responsável/chefe
2. Comportamentos atuais e preferidos do responsável/chefe

EMLO – Comportamentos ATUAIS do responsável/chefe (responsável/chefe)

As afirmações que se seguem procuram descrever um **comportamento específico** que um responsável/chefe pode assumir. Para cada afirmação existem cinco alternativas:

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente (Cerca de 25% das vezes)	Algumas vezes (50% das vezes)	Muitas vezes (Cerca de 75% das vezes)	Sempre

Por favor, indique o seu **comportamento atual**, enquanto responsável/chefe, colocando um círculo ou uma cruz no número apropriado. Tente responder a todas as afirmações, pensando no seu comportamento habitual ou mais frequente em cada uma das situações apresentadas.

Não existem respostas certas ou erradas e os seus dados são **confidenciais**.

Como responsável/chefe...

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
1. Encorajo os meus colaboradores a trabalharem com o máximo de qualidade	1	2	3	4	5
2. Ajudo os meus colaboradores quando têm um problema pessoal	1	2	3	4	5
3. Falo de forma otimista sobre o futuro dos meus colaboradores	1	2	3	4	5
4. Falo mais agressivamente quando os meus colaboradores falham ou fazem asneiras	1	2	3	4	5
5. Felicito os meus colaboradores quando trabalham bem ou têm um bom rendimento	1	2	3	4	5
6. Respeito os meus colaboradores como pessoas e não “apenas” como membros da equipa	1	2	3	4	5
7. Formulo objetivos desafiantes para os meus colaboradores	1	2	3	4	5
8. Dou os parabéns aos meus colaboradores quando fazem um trabalho muito bom	1	2	3	4	5
9. Zango-me com os meus colaboradores quando trabalham mal ou têm um rendimento abaixo do esperado	1	2	3	4	5
10. Adio resolver questões importantes	1	2	3	4	5
11. Explico aos meus colaboradores o que devem fazer, de modo a melhorarem as suas capacidades	1	2	3	4	5
12. Promovo uma visão positiva de futuro para os meus colaboradores	1	2	3	4	5
13. Peço a opinião dos meus colaboradores sobre assuntos importantes relacionados com o trabalho	1	2	3	4	5
14. Faço com que os meus colaboradores sejam recompensados pelo seu bom trabalho	1	2	3	4	5
15. Demonstro desagrado quando os meus colaboradores fazem um mau trabalho ou não têm um bom rendimento	1	2	3	4	5
16. Espero que as coisas fiquem erradas antes de fazer algo	1	2	3	4	5
17. Deixo que os meus colaboradores participem nas decisões a tomar	1	2	3	4	5
18. Exprimo satisfação quando os meus colaboradores trabalham bem	1	2	3	4	5
19. Dou importância a métodos de trabalho bem estruturados que desenvolvem as competências profissionais dos meus colaboradores	1	2	3	4	5
20. Respeito as necessidades pessoais que os meus colaboradores possam ter no trabalho	1	2	3	4	5
21. Encorajo os meus colaboradores a darem sugestões acerca do modo de realizar o trabalho	1	2	3	4	5
22. Demonstro que sou um defensor da ideia “deixa para amanhã o que podes fazer hoje”	1	2	3	4	5
23. Exprimo consideração/apoio quando meus colaboradores têm um problema pessoal	1	2	3	4	5
24. Demonstro otimismo quanto ao futuro dos meus colaboradores	1	2	3	4	5
25. Promovo nos meus colaboradores o desejo de sucesso e de melhorar	1	2	3	4	5
26. Fico irritado com os meus colaboradores quando não fazem as coisas como planeado	1	2	3	4	5
27. Promovo a vontade dos meus colaboradores se esforçarem cada vez mais	1	2	3	4	5
28. Digo aos meus colaboradores aquilo que devem fazer e como devem fazer, facilitando o seu progresso profissional	1	2	3	4	5
29. Deixo que os problemas se prolonguem antes de fazer alguma coisa	1	2	3	4	5
30. Aponto um futuro interessante para os meus colaboradores	1	2	3	4	5
31. Encorajo os meus colaboradores a falarem dos seus problemas pessoais	1	2	3	4	5
32. Respeito as expectativas/aspirações pessoais dos meus colaboradores	1	2	3	4	5
33. Quando chamo a atenção aos meus colaboradores, dou-lhes exemplos sobre como corrigir a situação, de modo a progredirem	1	2	3	4	5
34. Troco opiniões com os meus colaboradores quando tenho de resolver um problema	1	2	3	4	5
35. Procuo ter um relacionamento informal com os meus colaboradores quando estes têm um problema pessoal	1	2	3	4	5
36. Respeito as diferenças pessoais e profissionais entre os membros da minha equipa	1	2	3	4	5

EMLO – Comportamentos ATUAIS e PREFERIDOS do responsável/chefe (versão para o responsável/chefe)

As afirmações que se seguem procuram descrever um **comportamento específico** que um responsável/chefe pode assumir. Para cada afirmação existem cinco alternativas:

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente (Cerca de 25% das vezes)	Algumas vezes (50% das vezes)	Muitas vezes (Cerca de 75% das vezes)	Sempre

Para responder a cada afirmação, pedimos-lhe para pensar qual é o seu **COMPORTAMENTO ATUAL** enquanto responsável/chefe (secção “Como sou habitualmente...”). Neste caso, terá de pensar naquilo que é o seu comportamento habitual ou mais frequente em cada uma das situações apresentadas abaixo.

De seguida, pedimos-lhe para assinalar qual seria o seu **COMPORTAMENTO PREFERIDO** (secção “Como eu gostaria de ser...”). Neste caso, terá de pensar até que ponto gostaria de assumir o comportamento em causa.

Não existem respostas certas ou erradas e os seus dados são **confidenciais**.

Como responsável/chefe...	Como sou habitualmente...					Como eu gostaria de ser...				
	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
1. Encorajo os meus colaboradores a trabalharem com o máximo de qualidade	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. Ajudo os meus colaboradores quando têm um problema pessoal	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. Falo de forma otimista sobre o futuro dos meus colaboradores	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. Falo mais agressivamente quando os meus colaboradores falham ou fazem asneiras	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. Felicito os meus colaboradores quando trabalham bem ou têm um bom rendimento	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. Respeito os meus colaboradores como pessoas e não “apenas” como membros da equipa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. Formulo objetivos desafiantes para os meus colaboradores	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. Dou os parabéns aos meus colaboradores quando fazem um trabalho muito bom	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. Zango-me com os meus colaboradores quanto trabalham mal ou têm um rendimento abaixo do esperado	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10. Adio resolver questões importantes	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11. Explico aos meus colaboradores o que devem fazer, de modo a melhorarem as suas capacidades	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12. Promovo uma visão positiva de futuro para os meus colaboradores	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

EMLO – Comportamentos ATUAIS e PREFERIDOS do responsável/chefe (versão para o responsável/chefe) (cont.)

Como responsável/chefe...	Como sou habitualmente...					Como eu gostaria de ser...				
	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
13. Peço a opinião dos meus colaboradores sobre assuntos importantes relacionados com o trabalho	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14. Faço com que os meus colaboradores sejam recompensados pelo seu bom trabalho	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15. Demonstro desagrado quando os meus colaboradores fazem um mau trabalho ou não têm um bom rendimento	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16. Espero que as coisas fiquem erradas antes de fazer algo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17. Deixo que os meus colaboradores participem nas decisões a tomar	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18. Exprimo satisfação quando os meus colaboradores trabalham bem	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
19. Dou importância a métodos de trabalho bem estruturados que desenvolvem as competências profissionais dos meus colaboradores	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
20. Respeito as necessidades pessoais que os meus colaboradores possam ter no trabalho	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
21. Encorajo os meus colaboradores a darem sugestões acerca do modo de realizar o trabalho	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
22. Demonstro que sou um defensor da ideia "deixa para amanhã o que podes fazer hoje"	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
23. Exprimo consideração/apoio quando meus colaboradores têm um problema pessoal	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
24. Demonstro otimismo quanto ao futuro dos meus colaboradores	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
25. Promovo nos meus colaboradores o desejo de sucesso e de melhorar	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
26. Fico irritado com os meus colaboradores quando não fazem as coisas como planeado	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
27. Promovo a vontade dos meus colaboradores se esforçarem cada vez mais	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
28. Digo aos meus colaboradores aquilo que devem fazer e como devem fazer, facilitando o seu progresso profissional	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
29. Deixo que os problemas se prolonguem antes de fazer alguma coisa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
30. Aponto um futuro interessante para os meus colaboradores	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
31. Encorajo os meus colaboradores a falarem dos seus problemas pessoais	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
32. Respeito as expectativas/aspirações pessoais dos meus colaboradores	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
33. Quando chamo a atenção aos meus colaboradores, dou-lhes exemplos sobre como corrigir a situação, de modo a progredirem	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
34. Troco opiniões com os meus colaboradores quando tenho de resolver um problema	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
35. Procuro ter um relacionamento informal com os meus colaboradores quando estes têm um problema pessoal	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
36. Respeito as diferenças pessoais e profissionais entre os membros da minha equipa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

| Contextos organizacionais | Colaboradores | Versão breve |

1. Comportamentos atuais do responsável/chefe
2. Comportamentos atuais e preferidos no responsável/chefe

ARDH

EMLO – Comportamentos ATUAIS do responsável/chefe (colaboradores)

As afirmações que se seguem procuram descrever um **comportamento específico** que o seu responsável/chefe pode assumir. Para cada afirmação existem cinco alternativas:

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente (Cerca de 25% das vezes)	Algumas vezes (50% das vezes)	Muitas vezes (Cerca de 75% das vezes)	Sempre

Por favor, indique o **comportamento atual** do seu responsável/chefe colocando um círculo ou uma cruz no número apropriado. Tente responder a todas as afirmações, pensando naquilo que é o comportamento habitual ou mais frequente do seu ATUAL responsável/chefe em cada uma das situações apresentadas.

Não existem respostas certas ou erradas e os seus dados são **confidenciais**.

O meu responsável/chefe...

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
1. Ajuda-me quando tenho um problema pessoal	1	2	3	4	5
2. Felicita-me quando trabalho bem ou tenho um bom rendimento	1	2	3	4	5
3. Zanga-se quando trabalho mal ou tenho um rendimento abaixo do esperado	1	2	3	4	5
4. Explica-me o que devo fazer, de modo a melhorar as minhas capacidades	1	2	3	4	5
5. Promove uma visão positiva de futuro para mim	1	2	3	4	5
6. Pede a minha opinião sobre assuntos importantes relacionados com o trabalho	1	2	3	4	5
7. Espera que as coisas fiquem erradas antes de fazer algo	1	2	3	4	5
8. Exprime a sua satisfação quando trabalho bem	1	2	3	4	5
9. Respeita as necessidades pessoais que eu possa ter neste trabalho	1	2	3	4	5
10. Encoraja-me a dar sugestões acerca do modo de realizar o trabalho	1	2	3	4	5
11. Exprime a sua consideração/apoio quando tenho um problema pessoal	1	2	3	4	5
12. Demonstra otimismo quanto ao meu futuro	1	2	3	4	5
13. Promove em mim o desejo de sucesso e de melhorar	1	2	3	4	5
14. Fica irritado comigo quando não faço as coisas como planeado	1	2	3	4	5
15. Promove a vontade de me esforçar cada vez mais	1	2	3	4	5
16. Deixa que os problemas se prolonguem antes de fazer alguma coisa	1	2	3	4	5
17. Respeita as minhas expectativas/aspirações pessoais	1	2	3	4	5
18. Quando me chama a atenção, dá-me exemplos sobre como corrigir a situação para eu progredir	1	2	3	4	5
19. Dá importância a métodos de trabalho bem estruturados que desenvolvem as minhas competências profissionais	1	2	3	4	5
20. Troca opiniões comigo quando tem de resolver um problema	1	2	3	4	5
21. Faz com que eu seja recompensado(a) pelo meu bom trabalho	1	2	3	4	5
22. Fala mais agressivamente quando falho ou faço asneiras	1	2	3	4	5
23. Respeita as diferenças pessoais e profissionais entre os membros desta equipa	1	2	3	4	5
24. Encoraja-me a falar dos meus problemas pessoais	1	2	3	4	5
25. Encoraja-me a trabalhar com o máximo de qualidade	1	2	3	4	5
26. Demonstra que é um defensor da ideia “deixa para amanhã o que podes fazer hoje”	1	2	3	4	5
27. Fala de forma otimista sobre o meu futuro	1	2	3	4	5

EMLO – Comportamentos ATUAIS e PREFERIDOS no responsável/chefe (versão para colaboradores)

As afirmações que se seguem procuram descrever um **comportamento específico** que um responsável/chefe pode assumir. Para cada afirmação existem cinco alternativas:

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente (Cerca de 25% das vezes)	Algumas vezes (50% das vezes)	Muitas vezes (Cerca de 75% das vezes)	Sempre

Para responder a cada afirmação, pedimos-lhe para pensar qual é o **COMPORTAMENTO ATUAL** do seu responsável/chefe (secção “Como é habitualmente...”). Neste caso, terá de pensar naquilo que é o comportamento habitual ou mais frequente do seu **ATUAL** responsável/chefe em cada uma das situações apresentadas abaixo.

De seguida, pedimos-lhe para assinalar qual seria o **COMPORTAMENTO PREFERIDO** do seu responsável/chefe (secção “Como eu gostaria que fosse...”). Neste caso, terá de pensar até que ponto gostaria que o seu responsável/chefe assumisse o comportamento em causa.

Não existem respostas certas ou erradas e os seus dados são **confidenciais**.

	Como é habitualmente...					Como eu gostaria que fosse...				
	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
O meu responsável/chefe...										
1. Ajuda-me quando tenho um problema pessoal	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. Felicita-me quando trabalho bem ou tenho um bom rendimento	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. Zanga-se quando trabalho mal ou tenho um rendimento abaixo do esperado	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. Explica-me o que devo fazer, de modo a melhorar as minhas capacidades	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. Promove uma visão positiva de futuro para mim	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. Pede a minha opinião sobre assuntos importantes relacionados com o trabalho	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. Espera que as coisas fiquem erradas antes de fazer algo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. Exprime a sua satisfação quando trabalho bem	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. Respeita as necessidades pessoais que eu possa ter neste trabalho	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10. Encoraja-me a dar sugestões acerca do modo de realizar o trabalho	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11. Exprime a sua consideração/apoio quando tenho um problema pessoal	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12. Demonstra otimismo quanto ao meu futuro	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13. Promove em mim o desejo de sucesso e de melhorar	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14. Fica irritado comigo quando não faço as coisas como planeado	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15. Promove a vontade de me esforçar cada vez mais	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16. Deixa que os problemas se prolonguem antes de fazer alguma coisa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17. Respeita as minhas expectativas/aspirações pessoais	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18. Quando me chama a atenção, dá-me exemplos sobre como corrigir a situação para eu progredir	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
19. Dá importância a métodos de trabalho bem estruturados que desenvolvem as minhas competências profissionais	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
20. Troca opiniões comigo quando tem de resolver um problema	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

21. Faz com que eu seja recompensado(a) pelo meu bom trabalho	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
22. Fala mais agressivamente quando falho ou faço asneiras	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
23. Respeita as diferenças pessoais e profissionais entre os membros desta equipa	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
24. Encoraja-me a falar dos meus problemas pessoais	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
25. Encoraja-me a trabalhar com o máximo de qualidade	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
26. Demonstra que é um defensor da ideia "deixa para amanhã o que podes fazer hoje"	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
27. Fala de forma otimista sobre o meu futuro	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5

| Contextos organizacionais | Responsável/chefe | Versão breve |

1. Comportamentos atuais do responsável/chefe
2. Comportamentos atuais e preferidos do responsável/chefe

EMLO – Comportamentos ATUAIS do responsável/chefe (responsável/chefe)

As afirmações que se seguem procuram descrever um **comportamento específico** que um responsável/chefe pode assumir. Para cada afirmação existem cinco alternativas:

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente (Cerca de 25% das vezes)	Algumas vezes (50% das vezes)	Muitas vezes (Cerca de 75% das vezes)	Sempre

Por favor, indique o seu **comportamento atual**, enquanto responsável/chefe, colocando um círculo ou uma cruz no número apropriado. Tente responder a todas as afirmações, pensando no seu comportamento habitual ou mais frequente em cada uma das situações apresentadas.

Não existem respostas certas ou erradas e os seus dados são **confidenciais**.

Como responsável/chefe...

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
1. Ajudar os meus colaboradores quando têm um problema pessoal	1	2	3	4	5
2. Felicito os meus colaboradores quando trabalham bem ou têm um bom rendimento	1	2	3	4	5
3. Zango-me com os meus colaboradores quando trabalham mal ou têm um rendimento abaixo do esperado	1	2	3	4	5
4. Explico aos meus colaboradores o que devem fazer, de modo a melhorarem as suas capacidades	1	2	3	4	5
5. Promovo uma visão positiva de futuro para os meus colaboradores	1	2	3	4	5
6. Peço a opinião dos meus colaboradores sobre assuntos importantes relacionados com o trabalho	1	2	3	4	5
7. Espero que as coisas fiquem erradas antes de fazer algo	1	2	3	4	5
8. Exprimo satisfação quando os meus colaboradores trabalham bem	1	2	3	4	5
9. Respeito as necessidades pessoais que os meus colaboradores possam ter no trabalho	1	2	3	4	5
10. Encorajo os meus colaboradores a darem sugestões acerca do modo de realizar o trabalho	1	2	3	4	5
11. Exprimo consideração/apoio quando meus colaboradores têm um problema pessoal	1	2	3	4	5
12. Demonstro otimismo quanto ao futuro dos meus colaboradores	1	2	3	4	5
13. Promovo nos meus colaboradores o desejo de sucesso e de melhorar	1	2	3	4	5
14. Fico irritado com os meus colaboradores quando não fazem as coisas como planeado	1	2	3	4	5
15. Promovo a vontade dos meus colaboradores se esforçarem cada vez mais	1	2	3	4	5
16. Deixo que os problemas se prolonguem antes de fazer alguma coisa	1	2	3	4	5
17. Respeito as expectativas/aspirações pessoais dos meus colaboradores	1	2	3	4	5
18. Quando chamo a atenção aos meus colaboradores, dou-lhes exemplos sobre como corrigir a situação, de modo a progredirem	1	2	3	4	5
19. Dou importância a métodos de trabalho bem estruturados que desenvolvem as competências profissionais dos meus colaboradores	1	2	3	4	5
20. Troco opiniões com os meus colaboradores quando tenho de resolver um problema	1	2	3	4	5
21. Faço com que os meus colaboradores sejam recompensados pelo seu bom trabalho	1	2	3	4	5
22. Falo mais agressivamente quando os meus colaboradores falham ou fazem asneiras	1	2	3	4	5
23. Respeito as diferenças pessoais e profissionais entre os membros da minha equipa	1	2	3	4	5
24. Encorajo os meus colaboradores a falarem dos seus problemas pessoais	1	2	3	4	5
25. Encorajo os meus colaboradores a trabalharem com o máximo de qualidade	1	2	3	4	5
26. Demonstro que sou um defensor da ideia “deixa para amanhã o que podes fazer hoje”	1	2	3	4	5
27. Falo de forma otimista sobre o futuro dos meus colaboradores	1	2	3	4	5

EMLO – Comportamentos ATUAIS e PREFERIDOS do responsável/chefe (versão para o responsável/chefe)

As afirmações que se seguem procuram descrever um **comportamento específico** que um responsável/chefe pode assumir. Para cada afirmação existem cinco alternativas:

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente (Cerca de 25% das vezes)	Algumas vezes (50% das vezes)	Muitas vezes (Cerca de 75% das vezes)	Sempre

Para responder a cada afirmação, pedimos-lhe para pensar qual é o seu **COMPORTAMENTO ATUAL** enquanto responsável/chefe (secção “Como sou habitualmente...”). Neste caso, terá de pensar naquilo que é o seu comportamento habitual ou mais frequente em cada uma das situações apresentadas abaixo.

De seguida, pedimos-lhe para assinalar qual seria o seu **COMPORTAMENTO PREFERIDO** (secção “Como eu gostaria de ser...”). Neste caso, terá de pensar até que ponto gostaria de assumir o comportamento em causa.

Não existem respostas certas ou erradas e os seus dados são **confidenciais**.

Como responsável/chefe...	Como sou habitualmente...					Como eu gostaria de ser...				
	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
1. Ajudo os meus colaboradores quando têm um problema pessoal	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. Felicito os meus colaboradores quando trabalham bem ou têm um bom rendimento	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. Zango-me com os meus colaboradores quando trabalham mal ou têm um rendimento abaixo do esperado	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. Explico aos meus colaboradores o que devem fazer, de modo a melhorarem as suas capacidades	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. Promovo uma visão positiva de futuro para os meus colaboradores	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. Peço a opinião dos meus colaboradores sobre assuntos importantes relacionados com o trabalho	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. Espero que as coisas fiquem erradas antes de fazer algo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. Exprimo satisfação quando os meus colaboradores trabalham bem	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. Respeito as necessidades pessoais que os meus colaboradores possam ter no trabalho	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10. Encorajo os meus colaboradores a darem sugestões acerca do modo de realizar o trabalho	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11. Exprimo consideração/apoio quando meus colaboradores têm um problema pessoal	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12. Demonstro otimismo quanto ao futuro dos meus colaboradores	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13. Promovo nos meus colaboradores o desejo de sucesso e de melhorar	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14. Fico irritado com os meus colaboradores quando não fazem as coisas como planeado	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15. Promovo a vontade dos meus colaboradores se esforçarem cada vez mais	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16. Deixo que os problemas se prolonguem antes de fazer alguma coisa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17. Respeito as expectativas/aspirações pessoais dos meus colaboradores	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18. Quando chamo a atenção aos meus colaboradores, dou-lhes exemplos sobre como corrigir a situação, de modo a progredirem	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

19. Dou importância a métodos de trabalho bem estruturados que desenvolvem as competências profissionais dos meus colaboradores	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
20. Troco opiniões com os meus colaboradores quando tenho de resolver um problema	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
21. Faço com que os meus colaboradores sejam recompensados pelo seu bom trabalho	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
22. Falo mais agressivamente quando os meus colaboradores falham ou fazem asneiras	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
23. Respeito as diferenças pessoais e profissionais entre os membros da minha equipa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
24. Encorajo os meus colaboradores a falarem dos seus problemas pessoais	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
25. Encorajo os meus colaboradores a trabalharem com o máximo de qualidade	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
26. Demonstro que sou um defensor da ideia "deixa para amanhã o que podes fazer hoje"	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
27. Falo de forma otimista sobre o futuro dos meus colaboradores	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

| Versão em INGLÊS |
| English version |

ARDH

| Using the instrument |

The instruments provided by the Adaptation, Performance, and Human Development Research Group (APHD) are from two categories: (1) developed by the research group, and (2) adapted by the research group.

In the case of instruments adapted by the research group, permission was obtained from the original authors of the instruments to do the adaptation to the Portuguese language. However, there is no exclusivity in the use of the instrument by the APHD research group, and its use by others is free, as long as the authorship of the adaptation is respected in case of using a translated version provided by the research group.

Rules of utilization

- The instruments are destined exclusively for research and “action-research” purposes. In the case of “action-research”, the use of the instruments is limited to professionals with specific training for this purpose. In this sense, we are not responsible for the incorrect or improper use of the provided materials.
- The use of the instruments for commercial purposes, sale or advertising of other associated products is strictly prohibited.

Authorization

- It is not necessary to obtain authorization from the research group to use the instruments if the instruments are used for the described purposes.
- If the instruments are an adaptation of original instruments of other authors, it is necessary to have the authorization of the original authors of the instrument when the purpose is to develop other versions of the instruments in a different language from the Portuguese translation.

| References of the instrument |

- Gomes, A. R. (2007). Escala Multidimensional de Liderança (EML) [Multidimensional Scale of Leadership-EML]. *Relatório técnico não publicado* [Unpublished technical report]. Braga: Escola de Psicologia, Universidade do Minho.
- Gomes, A. R. (2005). *Liderança e relação treinador-atleta em contextos desportivos* [Leadership and coach-athlete relationship in sports contexts]. Unpublished doctoral dissertation. Braga: Universidade do Minho. Disponível em <http://hdl.handle.net/1822/3334>
- Gomes, A. R. (2020). Coaching efficacy: The Leadership Efficacy Model. In R. Resende & A. R. Gomes (Eds.), *Coaching for human development and performance in sports* (pp. 43-72). Lausanne: Springer. <https://www.springer.com/gp/book/9783030639112> Disponível em [Available at] <http://hdl.handle.net/1822/70900>
- Gomes, A. R., & Resende, R. (2014). Assessing leadership styles of coaches and testing the augmentation effect in sport. In C. Mohiyeddini (Ed.), *Contemporary topics and trends in the psychology of sports* (pp. 115-137). New York: Nova Science Publishers. Disponível em [Available at] <http://hdl.handle.net/1822/26923>
- (*) Gomes, A. R., Simões, C., Morais, C., & Resende, R. (2021). Psychometric properties of the Multidimensional Sport Leadership Scale: Comparison to Multifactorial Leadership Questionnaire. *International Journal of Sport Psychology*, 52(3), 189-212. <http://www.ijsp-online.com/abstract/view/52/189> Disponível em [Available at] <http://hdl.handle.net/1822/76211>
- (*) This reference may be used to cite the instrument in scientific works and technical reports.

| Description |

The Multidimensional Scale of Leadership was first used in sport contexts (MSLS; Gomes, 2005, 2007; Gomes & Resende, 2014; Gomes et al., 2021), evaluating the perception of athletes about the coaches' leadership behaviors.

However, the instrument can be adapted to evaluate leadership in other organizational contexts besides sports. The instrument can also be adapted to evaluate both **actual behaviors** of leaders and the **preferred behaviors** that leaders should assume. Items are identical in both versions, but the instructions to complete the instrument are changed, warning participants to answer each item twice (referring to actual behaviors and referring to preferred behaviors). The instrument includes 36 items for the **long** version and 9 items for **brief** version. Researchers can use the version that is more adequate for the purpose of each study. The instrument has good psychometric properties, for both the long (Gomes et al., 2021) and brief (in development) versions of the instrument.

The MSL includes nine subscales divided by three dimensions:

- (a) **Transformational leadership:** influence produced by the leader in followers' attitudes, beliefs, and values until a level that they commit and sacrifice to the established positive vision, achieving outstanding results above those expected under normal circumstances.
- (b) **Transactional leadership:** influence produced by the leader is based on an exchange relation between the leader that sets the tasks and goals to achieve, and the followers that agree to accept the leader's authority and do the tasks in exchange of some material or psychological compensation.
- (c) **Decision-making leadership:** influence produced by the leader is based on how power and authority are managed, reflected by how important decisions are assumed. The power and authority of leaders can be assumed in a more or less active way (decision-making centralized on the leader or decentralized decision-making involving the followers) or in a passive way (avoiding or delaying responsibility for decision-making when it is necessary to solve important problems).

The instrument is based on the Leadership Efficacy Model (Gomes, 2020) that proposed that leadership efficacy depends on the congruence between the conceptual cycle of leadership and the practical cycle of leadership, considering also the influence of the leadership styles assumed by the leader, and the influence of the antecedent factors of leadership.

The leadership styles evaluated by the MSL instrument are part of the Leadership Efficacy Model (Gomes, 2020), helping to understand the factors that may be involved in explaining the efficacy achieved by leaders in the management of teams and organizations. If you want to have information about how the hypotheses of this model can be tested, please consult, and send us a message through our website www.ardh.pt

| Dimensions |

Transformational dimensions

- (a) **Vision:** leaders' tendency to present an enthusiastic and optimistic vision of their followers' future.
- (b) **Inspiration:** leaders' positive expectations and behaviors directed towards promoting the success and continuous efforts of their followers.
- (c) **Instruction:** leaders' actions focused on teaching positively technical skills.
- (d) **Individualization:** leaders' tendency to consider the needs and personal and expectations of their followers.
- (e) **Support:** leaders' personal concern regarding their followers' well-being and interest in building positive relationships based on mutual confidence.

Transactional dimensions

- (f) **Positive feedback:** leaders' reinforcement and recognition of good performance and effort of their followers.
- (g) **Negative feedback:** punishment behaviors applied by leaders with the intention to manage their followers' inadequate behaviors and performance.

Decision-making dimensions

- (h) **Active management:** leaders' behaviors of power management, by assuming the decisions in a more decentralized (involving their team members) or in a more centralized process (assuming the decisions alone).
- (i) **Passive management:** leaders' avoidance or delay in taking responsibility for decision-making when this is necessary to solve important problems.

Scores calculation alternatives

Scores can be calculated in different ways:

1. **Subscales scores** (dimensions): the mean of the results is calculated for each leadership behavior of the three leadership styles (transformational leadership, transactional leadership, and decision-making leadership). It is possible to

obtain two values for each subscale, related to the “Actual behaviors” and to the “Preferred behaviors”.

2. **Scores by areas:** in this case, the average results are calculated according to the styles of transformational leadership, transactional leadership (inverting the results of the negative feedback subscale), and decision-making leadership (inverting the passive management subscale results).
3. **Calculation of the global value (continuous variable):** this value has been used to test the Leadership Efficacy Model, assuming that leadership styles are mediators of the relationship between the leadership cycles and the leadership efficacy. Basically, it is calculated a mean score of all subscales of the instrument (“Current Behaviors” version), inverting both scores of the negative feedback subscale of transactional leadership and passive management of decision-making leadership. This new variable is called the Optimal Profile of Leadership Index (OPLI), resulting from a single “score” with the values obtained in the transformational leadership subscales, the value obtained in positive feedback, the inverted value of negative feedback, the value obtained in active management and the inverted value of passive management.
4. **Calculation of the global value (dichotomous variable):** this value has been used to test the Leadership Efficacy Model, assuming that leadership styles are moderators of the relationship between the leadership cycles and the leadership efficacy. Basically, it is calculated a mean score of all subscales of the instrument (“Current Behaviors” version), inverting both scores of the negative feedback subscale of transactional leadership and passive management of decision-making leadership; then it can be used the median of results to define two groups of high and low optimal profiles of leadership (researchers can use other forms of calculation to “extreme” the results). This variable with more and less positive profiles of leadership behaviors should be defined as Optimal Profile of Leadership Index (OPLI).

The items are answered on a Likert scale with five response options (1 = *Never*; 5 = *Always*). Mean scores are calculated in order to obtain the values of

the nine subscales. The highest values in each dimension indicate higher perception of the followers about the behaviors of their leaders.

ARDH

| Scores calculation |

Long version	
	Items
1. Vision (4 items)	3, 12, 24, 30 Total = 1 – 5
2. Inspiration (4 items)	1, 7, 25, 27 Total = 1 – 5
3. Instruction (4 items)	11, 19, 28, 33 Total = 1 – 5
4. Individualization (4 items)	6, 20, 32, 36 Total = 1 – 5
5. Support (4 items)	2, 23, 31, 35 Total = 1 – 5
6. Positive feedback (4 items)	5, 8, 14, 18 Total = 1 – 5
7. Negative feedback (4 items)	4, 9, 15, 26 Total = 1 – 5
8. Active management (4 items)	13, 17, 21, 34 Total = 1 – 5
9. Passive management (4 items)	10, 16, 22, 29 Total = 1 – 5
Total of items	36
Brief version	
	Items
1. Vision (3 item)	5, 12, 27 Total = 1 – 5
2. Inspiration (3 item)	13, 15, 25 Total = 1 – 5
3. Instruction (3 item)	4, 18, 19 Total = 1 – 5
4. Individualization (3 item)	9, 17, 23 Total = 1 – 5
5. Support (3 item)	1, 11, 24 Total = 1 – 5
6. Positive feedback (3 item)	2, 8, 21 Total = 1 – 5
7. Negative feedback (3 item)	3, 14, 22 Total = 1 – 5
8. Active management (3 item)	6, 10, 20 Total = 1 – 5
9. Passive management (3 item)	7, 16, 26 Total = 1 – 5
Total of items	27

| Application conditions |

- 1) Explain the purpose of the evaluation to the participants (“analysing some factors that may influence the exercise of leadership”) and the confidentiality of the data collection.
- 2) Organize 10 to 15 minutes for the application and fulfil of the instrument.
- 3) Organize a quiet and reserved context for the evaluation and avoid the presence of people not involved in the evaluation process.

| MSLS | Sports contexts | Long version |
EMLD | Desporto | Versão completa

MSLS / Athletes

The following statements describe specific behaviors that a coach can assume.
 For each statement, there are five alternative responses:

1	2	3	4	5
Never	Rarely	Sometimes	Often	Always
	(About 25% of the time)	(50% of the time)	(About 75% of the time)	

Please indicate the present behavior of your CURRENT coach and circle a number from 1 to 5.
 Try to answer all the statements, thinking about the **normal** or **usual** behavior of your coach.

My coach...	Never	Rarely	Sometimes	Often	Always
1. Encourages me to work the best I can	1	2	3	4	5
2. Helps me when I have a personal problem	1	2	3	4	5
3. Shows optimism and confidence about my future	1	2	3	4	5
4. Speaks aggressively when I fail or make mistakes	1	2	3	4	5
5. Congratulates me when I have a good performance	1	2	3	4	5
6. Respects me as a person and not as "just" one more team member	1	2	3	4	5
7. Sets challenging goals for me	1	2	3	4	5
8. Congratulates me when I do a very good job	1	2	3	4	5
9. Gets angry when I have a bad performance	1	2	3	4	5
10. Delays to solve important issues	1	2	3	4	5
11. Explains me what I should do in order to improve my skills	1	2	3	4	5
12. Defines a positive vision for my future	1	2	3	4	5
13. Asks for my opinion on important issues related to training/competition	1	2	3	4	5
14. Makes sure that I'm rewarded for my good performance	1	2	3	4	5
15. Shows disapproval when I don't have a good performance	1	2	3	4	5
16. Allows things to go wrong before doing something	1	2	3	4	5
17. Allows me to participate in the decisions to be taken	1	2	3	4	5
18. Demonstrates satisfaction when I perform well	1	2	3	4	5
19. Appreciates well-structured working methods that develops my sport skills	1	2	3	4	5
20. Respects the personal needs that I may have in this sport	1	2	3	4	5
21. Encourages me to give suggestions about what to do in training/competitions	1	2	3	4	5
22. Stands up for the idea of "leave for tomorrow what you can do today"	1	2	3	4	5
23. Demonstrates the affection s/he feels for me when I have a personal problem	1	2	3	4	5
24. Expresses optimism about my future	1	2	3	4	5
25. Promotes my will of achievement and being successful	1	2	3	4	5
26. Gets irritated with me when I don't do things as planned	1	2	3	4	5
27. Promotes my desire to push myself more and more	1	2	3	4	5
28. Tells me what to do and how to do it, facilitating my progress in this sport	1	2	3	4	5
29. Allows problems go on before doing something about it	1	2	3	4	5
30. Points out an interesting future for me	1	2	3	4	5
31. Encourages me to talk about my personal problems	1	2	3	4	5
32. Respects my personal expectations and desires	1	2	3	4	5
33. When calls me to attention, gives me examples on how to correct the situation so that I can progress	1	2	3	4	5
34. Exchanges opinions with me when s/he has to solve a problem	1	2	3	4	5
35. Encourages an informal relationship with me when I have a personal problem	1	2	3	4	5
36. Respects the personal and sport abilities differences between team members	1	2	3	4	5

MSLS | Coach

The following statements describe specific behaviors that leaders (i.e., coaches) can assume.

For each statement, there are five alternative responses:

1 Never **2 Rarely** **3 Sometimes** **4 Often** **5 Always**
 (About 25% of the time) (50% of the time) (About 75% of the time)

Please indicate your actual behavior as coach and circle a number from 1 to 5. Try to answer all the statements, thinking about your **normal** or **usual** behavior.

As coach I...	Never	Rarely	Sometimes	Often	Always
1. Encourage athletes to work the best they can	1	2	3	4	5
2. Help athletes when they have a personal problem	1	2	3	4	5
3. Show optimism and confidence about athletes' future	1	2	3	4	5
4. Speak aggressively when athletes fail or make mistakes	1	2	3	4	5
5. Congratulate athletes when they have a good performance	1	2	3	4	5
6. Respect each athlete as a person and not as "just" one more team member	1	2	3	4	5
7. Set challenging goals for athletes	1	2	3	4	5
8. Congratulate athletes when they do a very good job	1	2	3	4	5
9. Get angry when athletes have a bad performance	1	2	3	4	5
10. Delay to solve important issues	1	2	3	4	5
11. Explain athletes what they should do to improve their skills	1	2	3	4	5
12. Define a positive vision for athletes' future	1	2	3	4	5
13. Ask for athletes' opinion on important issues related to training/competition	1	2	3	4	5
14. Make sure that athletes are rewarded for their good performance	1	2	3	4	5
15. Show disapproval when athletes don't have a good performance	1	2	3	4	5
16. Allow things to go wrong before doing something	1	2	3	4	5
17. Allow athletes to participate in the decisions to be taken	1	2	3	4	5
18. Demonstrate satisfaction when athletes perform well	1	2	3	4	5
19. Appreciate well-structured working methods that develops athletes' sport skills	1	2	3	4	5
20. Respect the personal needs that athletes may have in this sport	1	2	3	4	5
21. Encourages athletes to give suggestions about what to do in training/competitions	1	2	3	4	5
22. Stand up for the idea of "leave for tomorrow what you can do today"	1	2	3	4	5
23. Demonstrate the affection when athletes have a personal problem	1	2	3	4	5
24. Express optimism about athletes' future	1	2	3	4	5
25. Promote on athletes the will of achievement and being successful	1	2	3	4	5
26. Get irritated with athletes when they don't do things as planned	1	2	3	4	5
27. Promote on athletes the desire of pushing themselves more and more	1	2	3	4	5
28. Tell athletes what to do and how to do it, facilitating their progress in this sport	1	2	3	4	5
29. Allow problems to go on before doing something about it	1	2	3	4	5
30. Point out an interesting future for athletes	1	2	3	4	5
31. Encourage athletes to talk about their personal problems	1	2	3	4	5
32. Respect athletes' personal expectations and desires	1	2	3	4	5
33. When I call out athletes' attention, I give them examples on how to correct the situation so that they can progress	1	2	3	4	5
34. Exchange opinions with athletes when I have to solve a problem	1	2	3	4	5
35. Encourage an informal relationship with athletes when they have a personal problem	1	2	3	4	5
36. Respect the personal and sport abilities differences between athletes	1	2	3	4	5

MSLO | Organizational contexts | Long version
EMLD | Organizações | Versão completa

MSLO | Followers

The following statements describe specific behaviors that your leader (i.e., manager/chief/boss) can assume.

For each statement, there are five alternative responses:

1	2	3	4	5
Never	Rarely	Sometimes	Often	Always
	(About 25% of the time)	(50% of the time)	(About 75% of the time)	

Please indicate the present behavior of your CURRENT leader and circle a number from 1 to 5. Try to answer all the statements, thinking about the **normal** or **usual** behavior of your leader.

My leader (manager/chief/boss)...	Never	Rarely	Sometimes	Often	Always
1. Encourages me to work the best I can	1	2	3	4	5
2. Helps me when I have a personal problem	1	2	3	4	5
3. Shows optimism and confidence about my future	1	2	3	4	5
4. Speaks aggressively when I fail or make mistakes	1	2	3	4	5
5. Congratulates me when I have a good performance	1	2	3	4	5
6. Respects me as a person and not as "just" one more team member	1	2	3	4	5
7. Sets challenging goals for me	1	2	3	4	5
8. Congratulates me when I do a very good job	1	2	3	4	5
9. Gets angry when I have a bad performance	1	2	3	4	5
10. Delays to solve important issues	1	2	3	4	5
11. Explains me what I should do in order to improve my skills	1	2	3	4	5
12. Defines a positive vision for my future	1	2	3	4	5
13. Asks for my opinion on important issues related to work	1	2	3	4	5
14. Makes sure that I'm rewarded for my good performance	1	2	3	4	5
15. Shows disapproval when I don't have a good performance	1	2	3	4	5
16. Allows things to go wrong before doing something	1	2	3	4	5
17. Allows me to participate in the decisions to be taken	1	2	3	4	5
18. Demonstrates satisfaction when I perform well	1	2	3	4	5
19. Appreciates well-structured working methods that develops my working skills	1	2	3	4	5
20. Respects the personal needs that I may have in this job/work	1	2	3	4	5
21. Encourages me to give suggestions about what to do in work	1	2	3	4	5
22. Stands up for the idea of "leave for tomorrow what you can do today"	1	2	3	4	5
23. Demonstrates the affection s/he feels for me when I have a personal problem	1	2	3	4	5
24. Expresses optimism about my future	1	2	3	4	5
25. Promotes my will of achievement and being successful	1	2	3	4	5
26. Gets irritated with me when I don't do things as planned	1	2	3	4	5
27. Promotes my desire to push myself more and more	1	2	3	4	5
28. Tells me what to do and how to do it, facilitating my working progress in this activity	1	2	3	4	5
29. Allows problems go on before doing something about it	1	2	3	4	5
30. Points out an interesting future for me	1	2	3	4	5
31. Encourages me to talk about my personal problems	1	2	3	4	5
32. Respects my personal expectations and desires	1	2	3	4	5
33. When calls me to attention, gives me examples on how to correct the situation so that I can progress	1	2	3	4	5
34. Exchanges opinions with me when s/he has to solve a problem	1	2	3	4	5
35. Encourages an informal relationship with me when I have a personal problem	1	2	3	4	5
36. Respects the personal and work abilities differences between team members	1	2	3	4	5

MSLO | Leader

The following statements describe specific behaviors that leaders (i.e., manager/chief/boss) can assume in their relationship with team members (i.e., followers, employees).

For each statement, there are five alternative responses:

1	2	3	4	5
Never	Rarely	Sometimes	Often	Always
	(About 25% of the time)	(50% of the time)	(About 75% of the time)	

Please indicate your actual behavior as manager/chief/boss and circle a number from 1 to 5. Try to answer all the statements, thinking about your **normal** or **usual** behavior.

As a manager/chief/boss I...	Never	Rarely	Sometimes	Often	Always
1. Encourage team members to work the best they can	1	2	3	4	5
2. Help team members when they have a personal problem	1	2	3	4	5
3. Show optimism and confidence about the team members future	1	2	3	4	5
4. Speak aggressively when team members fail or make mistakes	1	2	3	4	5
5. Congratulate team members when they have a good performance	1	2	3	4	5
6. Respect each team members as a person and not as "just" one more team member	1	2	3	4	5
7. Set challenging goals for team members	1	2	3	4	5
8. Congratulate team members when they do a very good job	1	2	3	4	5
9. Get angry when team members have a bad performance	1	2	3	4	5
10. Delay to solve important issues	1	2	3	4	5
11. Explain team members what they should do to improve their skills	1	2	3	4	5
12. Define a positive vision for team members future	1	2	3	4	5
13. Ask for the team members opinion on important issues related to work	1	2	3	4	5
14. Make sure that the team members are rewarded for their good performance	1	2	3	4	5
15. Show disapproval when team members don't have a good performance	1	2	3	4	5
16. Allow things to go wrong before doing something	1	2	3	4	5
17. Allow team members to participate in the decisions to be taken	1	2	3	4	5
18. Demonstrate satisfaction when team members perform well	1	2	3	4	5
19. Appreciate well-structured working methods that develops the team members working skills	1	2	3	4	5
20. Respect the personal needs that team members may have in this job/work	1	2	3	4	5
21. Encourages team members to give suggestions about what to do in work	1	2	3	4	5
22. Stand up for the idea of "leave for tomorrow what you can do today"	1	2	3	4	5
23. Demonstrate the affection when the team members have a personal problem	1	2	3	4	5
24. Express optimism about team members' future	1	2	3	4	5
25. Promote on team members the will of achievement and being successful	1	2	3	4	5
26. Get irritated with team members when they don't do things as planned	1	2	3	4	5
27. Promote on team members the desire of pushing themselves more and more	1	2	3	4	5
28. Tell team members what to do and how to do it, facilitating their working progress in this activity	1	2	3	4	5
29. Allow problems to go on before doing something about it	1	2	3	4	5
30. Point out an interesting future for the team members	1	2	3	4	5
31. Encourage team members to talk about their personal problems	1	2	3	4	5
32. Respect team members personal expectations and desires	1	2	3	4	5
33. When I call out team members attention, I give them examples on how to correct the situation so that they can progress	1	2	3	4	5
34. Exchange opinions with team members when I have to solve a problem	1	2	3	4	5
35. Encourage an informal relationship with team members when they have a personal problem	1	2	3	4	5
36. Respect the personal and work abilities differences between team members	1	2	3	4	5

MSLS | Sports contexts | Brief version
EMLD | Desporto | Versão breve

ARDH

MSLS | Athletes

The following statements describe specific behaviors that a coach can assume.

For each statement, there are five alternative responses:

- | | | | | |
|--------------|----------------------------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Never | Rarely | Sometimes | Often | Always |
| | (About 25% of the
time) | (50% of the time) | (About 75% of the
time) | |

Please indicate the present behavior of your **CURRENT** coach and circle a number from 1 to 5.

Try to answer all the statements, thinking about the **normal** or **usual** behavior of your coach.

My coach...	Never	Rarely	Sometimes	Often	Always
1. Helps me when I have a personal problem	1	2	3	4	5
2. Congratulates me when I have a good performance	1	2	3	4	5
3. Gets angry when I have a bad performance	1	2	3	4	5
4. Explains me what I should do in order to improve my skills	1	2	3	4	5
5. Defines a positive vision for my future	1	2	3	4	5
6. Asks for my opinion on important issues related to training/competition	1	2	3	4	5
7. Allows things to go wrong before doing something	1	2	3	4	5
8. Demonstrates satisfaction when I perform well	1	2	3	4	5
9. Respects the personal needs that I may have in this sport	1	2	3	4	5
10. Encourages me to give suggestions about what to do in training/competitions	1	2	3	4	5
11. Demonstrates the affection s/he feels for me when I have a personal problem	1	2	3	4	5
12. Expresses optimism about my future	1	2	3	4	5
13. Promotes my will of achievement and being successful	1	2	3	4	5
14. Gets irritated with me when I don't do things as planned	1	2	3	4	5
15. Promotes my desire to push myself more and more	1	2	3	4	5
16. Allows problems go on before doing something about it	1	2	3	4	5
17. Respects my personal expectations and desires	1	2	3	4	5
18. When calls me to attention, gives me examples on how to correct the situation so that I can progress	1	2	3	4	5
19. Appreciates well-structured working methods that develops my sport skills	1	2	3	4	5
20. Exchanges opinions with me when s/he has to solve a problem	1	2	3	4	5
21. Makes sure that I'm rewarded for my good performance	1	2	3	4	5
22. Speaks aggressively when I fail or make mistakes	1	2	3	4	5
23. Respects the personal and sport abilities differences between team members	1	2	3	4	5
24. Encourages me to talk about my personal problems	1	2	3	4	5
25. Encourages me to work the best I can	1	2	3	4	5
26. Stands up for the idea of "leave for tomorrow what you can do today"	1	2	3	4	5
27. Shows optimism and confidence about my future	1	2	3	4	5

MSLS | Coach

The following statements describe specific behaviors that leaders (i.e., coaches) can assume.

For each statement, there are five alternative responses:

- | | | | | |
|--------------|-------------------------|-------------------|-------------------------|---------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Never | Rarely | Sometimes | Often | Always |
| | (About 25% of the time) | (50% of the time) | (About 75% of the time) | |

Please indicate your actual behavior as coach and circle a number from 1 to 5. Try to answer all the statements, thinking about your **normal** or **usual** behavior.

As coach I...	Never	Rarely	Sometimes	Often	Always
1. Help athletes when they have a personal problem	1	2	3	4	5
2. Congratulate athletes when they have a good performance	1	2	3	4	5
3. Get angry when athletes have a bad performance	1	2	3	4	5
4. Explain athletes what they should do to improve their skills	1	2	3	4	5
5. Define a positive vision for athletes' future	1	2	3	4	5
6. Ask for athletes' opinion on important issues related to training/competition	1	2	3	4	5
7. Allow things to go wrong before doing something	1	2	3	4	5
8. Demonstrate satisfaction when athletes perform well	1	2	3	4	5
9. Respect the personal needs that athletes may have in this sport	1	2	3	4	5
10. Encourages athletes to give suggestions about what to do in training/competitions	1	2	3	4	5
11. Demonstrate the affection when athletes have a personal problem	1	2	3	4	5
12. Express optimism about athletes' future	1	2	3	4	5
13. Promote on athletes the will of achievement and being successful	1	2	3	4	5
14. Get irritated with athletes when they don't do things as planned	1	2	3	4	5
15. Promote on athletes the desire of pushing themselves more and more	1	2	3	4	5
16. Allow problems to go on before doing something about it	1	2	3	4	5
17. Respect athletes' personal expectations and desires	1	2	3	4	5
18. When I call out athletes' attention, I give them examples on how to correct the situation so that they can progress	1	2	3	4	5
19. Appreciate well-structured working methods that develops athletes' sport skills	1	2	3	4	5
20. Exchange opinions with athletes when I have to solve a problem	1	2	3	4	5
21. Make sure that athletes are rewarded for their good performance	1	2	3	4	5
22. Speak aggressively when athletes fail or make mistakes	1	2	3	4	5
23. Respect the personal and sport abilities differences between athletes	1	2	3	4	5
24. Encourage athletes to talk about their personal problems	1	2	3	4	5
25. Encourage athletes to work the best they can	1	2	3	4	5
26. Stand up for the idea of "leave for tomorrow what you can do today"	1	2	3	4	5
27. Show optimism and confidence about athletes' future	1	2	3	4	5

MSLO | Organizational contexts | Brief version
EMLD | Organizações | Versão breve

MSLO | Followers

The following statements describe specific behaviors that your leader (i.e., manager/chief/boss) can assume.

For each statement, there are five alternative responses:

- | | | | | |
|--------------|----------------------------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Never | Rarely | Sometimes | Often | Always |
| | (About 25% of the
time) | (50% of the time) | (About 75% of the
time) | |

Please indicate the present behavior of your CURRENT leader and circle a number from 1 to 5. Try to answer all the statements, thinking about the **normal** or **usual** behavior of your leader.

My leader (manager/chief/boss)...	Never	Rarely	Sometimes	Often	Always
1. Helps me when I have a personal problem	1	2	3	4	5
2. Congratulates me when I have a good performance	1	2	3	4	5
3. Gets angry when I have a bad performance	1	2	3	4	5
4. Explains me what I should do in order to improve my skills	1	2	3	4	5
5. Defines a positive vision for my future	1	2	3	4	5
6. Asks for my opinion on important issues related to work	1	2	3	4	5
7. Allows things to go wrong before doing something	1	2	3	4	5
8. Demonstrates satisfaction when I perform well	1	2	3	4	5
9. Respects the personal needs that I may have in this job/work	1	2	3	4	5
10. Encourages me to give suggestions about what to do in work	1	2	3	4	5
11. Demonstrates the affection s/he feels for me when I have a personal problem	1	2	3	4	5
12. Expresses optimism about my future	1	2	3	4	5
13. Promotes my will of achievement and being successful	1	2	3	4	5
14. Gets irritated with me when I don't do things as planned	1	2	3	4	5
15. Promotes my desire to push myself more and more	1	2	3	4	5
16. Allows problems go on before doing something about it	1	2	3	4	5
17. Respects my personal expectations and desires	1	2	3	4	5
18. When calls me to attention, gives me examples on how to correct the situation so that I can progress	1	2	3	4	5
19. Appreciates well-structured working methods that develops my working skills	1	2	3	4	5
20. Exchanges opinions with me when s/he has to solve a problem	1	2	3	4	5
21. Makes sure that I'm rewarded for my good performance	1	2	3	4	5
22. Speaks aggressively when I fail or make mistakes	1	2	3	4	5
23. Respects the personal and work abilities differences between team members	1	2	3	4	5
24. Encourages me to talk about my personal problems	1	2	3	4	5
25. Encourages me to work the best I can	1	2	3	4	5
26. Stands up for the idea of "leave for tomorrow what you can do today"	1	2	3	4	5
27. Shows optimism and confidence about my future	1	2	3	4	5

MSLO | Leader

The following statements describe specific behaviors that leaders (i.e., manager/chief/boss) can assume in their relationship with team members (i.e., followers, employees).

For each statement, there are five alternative responses:

1	2	3	4	5
Never	Rarely	Sometimes	Often	Always
	(About 25% of the time)	(50% of the time)	(About 75% of the time)	

Please indicate your actual behavior as manager/chief/boss and circle a number from 1 to 5. Try to answer all the statements, thinking about your **normal** or **usual** behavior.

As a manager/chief/boss I...	Never	Rarely	Sometimes	Often	Always
1. Help team members when they have a personal problem	1	2	3	4	5
2. Congratulate team members when they have a good performance	1	2	3	4	5
3. Get angry when team members have a bad performance	1	2	3	4	5
4. Explain team members what they should do to improve their skills	1	2	3	4	5
5. Define a positive vision for team members future	1	2	3	4	5
6. Ask for the team members opinion on important issues related to work	1	2	3	4	5
7. Allow things to go wrong before doing something	1	2	3	4	5
8. Demonstrate satisfaction when team members perform well	1	2	3	4	5
9. Respect the personal needs that team members may have in this job/work	1	2	3	4	5
10. Encourages team members to give suggestions about what to do in work	1	2	3	4	5
11. Demonstrate the affection when the team members have a personal problem	1	2	3	4	5
12. Express optimism about team members' future	1	2	3	4	5
13. Promote on team members the will of achievement and being successful	1	2	3	4	5
14. Get irritated with team members when they don't do things as planned	1	2	3	4	5
15. Promote on team members the desire of pushing themselves more and more	1	2	3	4	5
16. Allow problems to go on before doing something about it	1	2	3	4	5
17. Respect team members personal expectations and desires	1	2	3	4	5
18. When I call out team members attention, I give them examples on how to correct the situation so that they can progress	1	2	3	4	5
19. Appreciate well-structured working methods that develops the team members working skills	1	2	3	4	5
20. Exchange opinions with team members when I have to solve a problem	1	2	3	4	5
21. Make sure that the team members are rewarded for their good performance	1	2	3	4	5
22. Speak aggressively when team members fail or make mistakes	1	2	3	4	5
23. Respect the personal and work abilities differences between team members	1	2	3	4	5
24. Encourage team members to talk about their personal problems	1	2	3	4	5
25. Encourage team members to work the best they can	1	2	3	4	5
26. Stand up for the idea of "leave for tomorrow what you can do today"	1	2	3	4	5
27. Show optimism and confidence about the team members future	1	2	3	4	5