

**INFLUÊNCIA DA CULTURA NACIONAL TIMORENSE NAS PRÁTICAS
DE LIDERANÇA DAS CHEFIAS INTERMÉDIAS NA TIMOR TELECOM**

Ana da Silva Tilman

Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Orientador

Prof. Doutor Luís Manuel Dias Martins, Prof. Auxiliar do ISCTE-IUL

Co-Orientadora

Prof. Doutora Sofia Maria Lopes Portela, Prof. Auxiliar do ISCTE-IUL

Janeiro 2012

**INFLUÊNCIA DA CULTURA NACIONAL TIMORENSE NAS PRÁTICAS
DE LIDERANÇA DAS CHEFIAS INTERMÉDIAS NA TIMOR TELECOM**

Ana da Silva Tilman

Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Orientador

Prof. Doutor Luís Manuel Dias Martins, Prof. Auxiliar do ISCTE-IUL

Co-Orientadora

Prof. Doutora Sofia Maria Lopes Portela, Prof. Auxiliar do ISCTE-IUL

Janeiro 2012

Dedicatória

Esta dissertação é dedicada às três pessoas que marcam a minha vida,

À minha adorável filha Andreia, pelo apoio e incentivo constantes e, acima de tudo, pela confiança depositada em mim na concretização deste trabalho.

Ao meu pai e a memória da minha mãe, que desde muito cedo me inculcaram os princípios da determinação e persistência em perseguir os objectivos mesmo enfrentando grandes desafios. Dedico-vos este trabalho por me terem proporcionado a educação e conhecimentos tendo sempre defendido a riqueza de espírito e de conhecimento em oposição à valorização da riqueza material.

Agradecimentos

A todos aqueles que directa ou indirectamente me apoiaram nesta dissertação expresso aqui o meu profundo agradecimento, destacando:

O Prof. Doutor Luís Martins, meu orientador de tese, que me motivou e conduziu até à concretização deste trabalho. Por esta razão, endereço um especial agradecimento à Prof. Doutora Sofia Portela pelo seu apoio e disponibilidade constantes no decorrer deste trabalho.

Ao Engº Luís Todo Bom e ao Dr. Pedro Canaveiro Campos, do Grupo PT, por terem acreditado em mim e me proporcionarem a participação neste mestrado. Destaco ainda o meu profundo reconhecimento ao Engº Capitão Amaro, CEO da Timor Telecom por me ter concedido a oportunidade de frequentar este curso e pela abertura manifestada para que eu pudesse realizar este estudo na empresa.

Às chefias intermédias da Timor Telecom, na qualidade de intervenientes centrais neste estudo, os meus agradecimentos pela disponibilidade e seriedade com que abraçaram este estudo.

Ao meu amigo e colega de curso Miguel pela total disponibilidade nas traduções e revisão do português, nas ricas discussões sobre o tema, o meu muito obrigado. Ao Sr. Tomás Fernandes agradeço a sua disponibilidade na tradução dos questionários para a Língua Oficial “Tetum” aplicados na pesquisa.

Por último, agradeço a Deus por ter colocado no meu caminho as pessoas certas que me ajudaram a concretizar este trabalho.

ÍNDICE

ÍNDICE	I
ÍNDICE DE FIGURAS	II
RESUMO	III
ABSTRACT	IV
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	1
1.1 PROPÓSITO DO ESTUDO	1
1.2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA – CULTURA NACIONAL, ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA	2
1.3 ESTRUTURA DO ESTUDO	2
1.4 CONTEXTUALIZAÇÃO SÓCIO-GEOGRÁFICA DE TIMOR-LESTE	3
CAPÍTULO 2 - REVISÃO DE LITERATURA	5
2.1 PROJECTO GLOBE – PERSPECTIVA GERAL	5
2.2 “ <i>CROSS-CULTURAL LEADERSHIP</i> ” – NECESSIDADE DA PESQUISA E TEORIA.....	6
2.3 TEORIAS DE LIDERANÇA.....	11
CAPÍTULO 3 - MÉTODO	19
3.1 UNIVERSO E AMOSTRA	19
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA TIMOR TELECOM.....	19
3.3 METODO E INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS	20
CAPÍTULO 4 - RESULTADOS	23
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	24
4.2 CULTURA NACIONAL E ORGANIZACIONAL: PRÁTICAS E VALORES	26
4.3 LIDERANÇA	39
4.4 ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO.....	44
4.5 SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	50
CAPÍTULO 5 - CONCLUSÃO	53
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61
ANEXOS	65

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Sexo dos Inquiridos	24
Figura 2 – Idade dos Inquiridos	24
Figura 3 – Habilitações literárias dos inquiridos	25
Figura 4 – Vivência dos inquiridos fora de Timor-Leste.....	25
Figura 5 – Antiguidade dos inquiridos na empresa Timor Telecom.....	26
Figura 6 – Antiguidade no cargo de Chefia Intermédia na empresa actual	26
Figura 7 – Resultados médios das dimensões de Cultura Nacional.....	27
Figura 8 - Comparação das Práticas Culturais da sociedade de Timor-Leste, Portugal, Indonésia e Austrália	31
Figura 9 – Comparação Valores Culturais da sociedade Timor-Leste, Portugal, Indonésia e Austrália	33
Figura 10 – <i>Scores</i> médios das dimensões de cultura organizacional.....	34
Figura 11 – Comparação das Práticas de Cultura organizacional no sector das telecomunicações de Timor-Leste e Portugal.....	37
Figura 12 – Comparação dos Valores de Cultura organizacional no sector das telecomunicações de Timor-Leste e Portugal.....	38
Figura 13 – Perfil médio as dimensões de 1ª ordem de liderança em Timor-Leste	40
Figura 14 – Comparação dos valores médios das dimensões de 1ª ordem de liderança em Timor-Leste, Portugal, Indonésia e Austrália	42
Figura 15 - Perfil médio das dimensões de 2ª ordem de liderança em Timor-Leste.....	42
Figura 16 - Comparação dos valores médios das dimensões de 2ª ordem de liderança em Timor-Leste, Portugal, Indonésia e Austrália	43
Figura 17 - Frequência média com que as chefias intermédias se baseiam em cada linha de influência que norteiam as tomadas de decisão	45
Figura 18 - Frequência com que as chefias intermédias recorreram nos últimos meses às várias linhas de influência quando tiveram que tomar as decisões em estudo	48
Figura 19 - Grau de concordância médio com os indicadores sobre a relação entre os trabalhadores e a empresa	50

RESUMO

Este estudo tem como propósito averiguar a influência da cultura nacional Timorense da empresa de telecomunicações Timor Telecom em Timor-Leste – sobre as práticas de liderança, considerando os impactos dos processos de tomada de decisão das chefias intermédias nos processos organizacionais chave e por conseguinte na eficácia organizacional. O estudo foi sustentado em dois estudos anteriormente realizados: o primeiro estudo efectuado pelo projecto GLOBE - Global Leadership and Organizational Effectiveness (1997), sobre os efeitos dos valores culturais nacionais e organizacionais nos estilos de liderança exercidos nas organizações; relativamente ao segundo, destaca-se o modelo de gestão de eventos de Smith *et al.*, (2002) o qual propõe que as fontes de influência para a tomada de decisão em gestão de eventos das chefias intermédias variam de acordo com os seus valores culturais inerentes. Por conseguinte, pressupõe-se que nas culturais nacionais em que predomina uma distância reduzida ao poder, é expectável um maior grau de confiança nas decisões participativas. Como tal, prevê-se um grau elevado de confiança na experiência do gestor e nos seus subordinados.

A recolha de dados efectivou-se pela aplicação de questionários pressupondo auto-preenchimento de 43 colaboradores com idades compreendidas entre os 24 e os 51 anos em contexto organizacional Timorense. No questionário para avaliar as práticas e valores culturais e organizacionais e liderança vigentes na empresa aplicou-se uma escala de Likert, tendo este questionário sido adaptado do original, da autoria de Jesuíno (2004). Foram também conduzidas entrevistas exploratórias semi-directivas de acordo com o guião de entrevista revisto por Jesuíno (2004). Para avaliar o impacto das decisões tomadas pelas chefias inquiridas, utilizou-se a escala de Likert adaptada do estudo de Smith *et al.* (2002).

Após recolha de informação, procedeu-se a uma comparação com os resultado apurados em três Países: Portugal, Indonésia e Austrália e analisou-se se os resultados obtidos seriam passíveis de constituírem um “molde” no que respeita à identificação de práticas de liderança adequadas à cultura nacional Timorense.

Palavras-chave: Cultura Nacional/Organizacional; Liderança; Gestão de Eventos

Abstract

This study aims to investigate the influence of Timor-Leste national culture on the practices of leadership skills including decision-making of middle management in key organizational processes and, consequently, organizational effectiveness at Timor Telecom company.

Supported by two studies, the first study carried out by the GLOBE Project – *Global Leadership and Organizational Effectiveness*, (1997) – on the effects of national cultural values and organizational leadership styles exercised in organizations. The second study, refers to the event management model proposed by Smith *et al.*, (2002) which states that the sources of influence on decision making in event management from middle management vary with its inherent cultural values. Therefore, it is assumed that in the national culture in which a reduced distance to power is predominant, it is expected a greater degree of confidence in participatory decision-making in other words provides a high degree of confidence in the experience of managers and their subordinates.

In order to resume the work method, data were collected through self-completion questionnaires for 43 employees aged between 24 to 51. In the questionnaire to assess practices and cultural values and organizational leadership, a Likert scale from a questionnaire proposed by Jesuíno (2004) was applied. Exploratory interviews were also conducted, so a semi-directive interview was used for a revised script by Jesuíno (2004). To evaluate the decision making of managers, a Likert scale was used adapted from a study conducted by Smith *et al.* (2002).

After gathering information, the results of three countries, (Portugal., Indonesia and Australia) were compared and analyzed; the results obtained were likely to identify leadership practices appropriate to the Timorese National Culture in order to create value for Timor Telecom in a near future at a leadership management level.

Key-words: Society and Organizational Culture; Leadership; Event Management

Capítulo 1 - Introdução

1.1 Propósito do Estudo

O propósito deste trabalho é investigar quais os impactos da cultura nacional Timorese nas práticas de liderança das chefias intermédias na empresa de telecomunicações Timor Telecom (TT), nos processos organizacionais chave e na eficácia organizacional.

Uma das linhas de investigação direccionada para o estudo dos efeitos dos valores culturais nacionais nos estilos de liderança exercidos nas organizações está presente no projecto GLOBE (*Global Leadership and Organizational Effectiveness*).

Um dos objectivos principais deste projecto, de acordo com House *et al.*, (1999) consiste em descrever, compreender e prever o impacto de variáveis culturais específicas de cada sociedade/nação nas práticas de liderança e nos processos organizacionais e, por conseguinte, na eficácia destes processos (House *et al.*, 1999).

Assim, este trabalho assume especial importância para a Timor Telecom, considerando o papel das chefias intermédias enquanto agentes promotores e transmissores da comunicação organizacional, tanto numa lógica *top-down* como também *bottom-up*, dada a importância destes actores organizacionais no processo de mudança organizacional que decorreu recentemente nesta empresa no que respeita à coordenação dos fluxos de trabalho ou na tomada de decisão.

Considerando ainda a evolução recente da empresa no mercado em que actua, a entrada de novos concorrentes e atendendo ainda à dimensão e maturidade da empresa, estes factores conduziram a uma análise estratégica orientada para um processo de mudança organizacional, com a finalidade de assegurar a sustentabilidade organizacional da TT. Neste contexto, e conforme assinalam Cameron e Quinn (1999), a primeira e segundas fases do ciclo da vida organizacional compreendem a “fase do empreendedorismo e da colectividade”. À medida que a empresa vai evoluindo, vai sendo confrontada com desafios, os quais requerem uma actuação eficaz consoante o estado de maturidade da empresa e a sua dimensão. Essa evolução organizacional conduz a uma reestruturação dos departamentos/unidades orgânicas e, por consequência, a uma reformulação dos papéis formais de liderança restritos aos actores organizacionais, no que respeita a uma descentralização de responsabilidades do vértice

estratégico, para a linha intermédia permitindo desta forma às chefias intermédias uma maior autonomia nos processos de tomada de decisão.

Neste âmbito, o propósito máximo deste estudo é o de apresentar à empresa TT dados com relevância estatística, de acordo com as realidades contextual e temporal em que a sociedade Timorense e empresa TT se enquadram e são confrontadas, proporcionando perfis/estilos de liderança adequados e consistentes com a cultura nacional do País.

1.2 Delimitação do Problema – Cultura Nacional, Organizacional e Liderança

Pretendo com este trabalho apresentar um contributo para o estudo científico das práticas de liderança das chefias intermédias da TT associadas à cultura nacional de Timor-Leste, dado que este País ainda não foi objecto de investigação nestas matérias.

Gostaria de ressaltar, contudo, para as limitações associadas à natureza da amostra seleccionada, a qual impede inferir os resultados apurados no contexto organizacional da TT para o contexto nacional Timorense .

Por conseguinte, os resultados apurados neste trabalho serão comparados com os resultados obtidos anteriormente no âmbito do Projecto *GLOBE (2007)* – respeitantes a três sociedades, Portugal, Indonésia e Austrália – os quais traduzem as percepções das chefias intermédias quanto às práticas sociais e valores culturais assim como os factores que facilitam e inibem a eficácia da liderança (House & Javidan, 2004).

1.3 Estrutura do Estudo

Este estudo está estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo contempla a introdução, na qual são indicados o propósito deste estudo, os objectivos específicos que nós propusemos alcançar, a contribuição expectável em termos académico-científicos, a delimitação do estudo e ainda a contextualização sócio-geográfica de Timor-Leste. O segundo capítulo compreende a revisão de literatura que sustenta este trabalho em termos de perspectiva geral, necessidade de pesquisa e teoria, assim como uma revisitação de teorias de liderança objecto de estudo. O terceiro capítulo ilustra o método que sustentou a recolha e tratamento de dados, o quarto capítulo centra-se na apresentação de resultados apurados e, por último, no quinto capítulo é

apresentada a conclusão do estudo, no qual são indicadas sugestões para estudos futuros e identificadas algumas limitações surgidas no decorrer desta investigação.

1.4 Contextualização sócio-geográfica de Timor-Leste

O território de Timor-Leste ocupa a parte leste da ilha, e engloba ainda o enclave de Oecussi, a ilha de Ataúro e o ilhéu de Jaco, num total de 18.989 Km². As únicas fronteiras terrestres que o país tem ligam-no à Indonésia, a oeste da parte principal do território, sendo delimitado a leste, sul e oeste de Oecusse. Situa-se cerca de 500 km ao Norte da Austrália. O país possui 1.066,582 de habitantes, à data dos últimos registos oficiais – Censos de 2010. A maioria da população é de origem malaio-polinésia e papua; a população Timorense abrange ainda algumas minorias étnicas, como por exemplo a chinesa, árabe e europeia.

Cerca de 90% dos habitantes professam a religião Católica Romana enquanto que as restantes minoritárias são protestantes e muçulmanos, Portal do Governo (<http://Timor-Leste.gov.tl/?p=547&lang=pt>, (consulta dia 09-04-2011 às 15.07m).

A parte ocidental da ilha de Timor-Leste pertence actualmente à República da Indonésia. A parte oriental, com capital sita em Díli, pertencia a Portugal desde a chegada dos missionários portugueses a ilha em 1512. (Parreira, C.N.P., 2003).

Conhecido no passado como Timor Português, foi uma colónia portuguesa até 1975, data em que se declarou unilateralmente independente, tendo o seu território sido invadido pela Indonésia, o qual permaneceu por um horizonte temporal superior a duas décadas. Em resultado dessa invasão, importa sublinhar que a sociedade Timorense foi obrigada a vivenciar durante quase três décadas a opressão e a violência.

Contudo, Timor-Leste foi considerado oficialmente pelas Nações Unidas como território português até 1999, ano em que o povo Timorense optou pela independência em referendo organizado pela Organização das Nações Unidas.

De acordo com a Constituição do País, o Tétum é "língua nacional" de Timor-Leste, de origem malaio-polinésia com profunda influência da língua Portuguesa, com a qual partilha o estatuto de "língua oficial". Destaque ainda para o facto de existirem mais quinze "línguas nacionais" em Timor-Leste.

Às línguas Indonésia e Inglesa são adstritas apenas o estatuto de "línguas de trabalho" em vigor na administração pública, assim como as línguas oficiais, enquanto tal se mostrar necessário", em estreito cumprimento com o artigo 159.º da Constituição da República Democrática de Timor-Leste. Decorrente dos fluxos migratórios de população chinesa, o mandarim, o cantonês e, principalmente, o hakka são também falados por pequenas comunidades.

No que respeita à economia Timorense , Timor-Leste enfrenta uma série de dificuldades na sua tentativa de reconstruir e dinamizar o sector económico, devastado após décadas de ocupação Indonésia – não obstante ter alcançado a sua independência em 1999.

Timor-Leste importa quase na totalidade todos os produtos manufacturados em vários mercados, como por exemplo da Indonésia, Singapura, Japão, Vietname, China, Portugal e Tailândia. No que toca à exportação, embora com fraca expressão neste fluxo, o café, o sândalo e o mármore são alguns dos bens/produtos mais apreciados por vários mercados internacionais, tendo recolhido a preferência de alguns países como Alemanha, Estados Unidos, Portugal, Austrália e Indonésia enquanto parceiros comerciais. O sector primário, especificamente a agricultura, continua a ser o sector mais importante da economia Timorense . Recentemente, a exploração das reservas de petróleo no Mar de Timor tem sido reconhecida como uma das mais-valias do País, tendo inclusivamente proporcionado receitas muito significativas aos cofres do Estado Timorense .

Capítulo 2 - Revisão de Literatura

2.1 Projecto GLOBE – Perspectiva Geral

O interesse actual em aprofundar os estudos relativamente à influência da cultura sobre a liderança levou-nos a explorar o quadro teórico existente desta temática, como tal, tomámos como ponto de partida o programa de investigação GLOBE (Global Leadership and Organizational Effectiveness) (House *et al.*, 1997).

O programa de investigação do projecto GLOBE abrange 62 países, o qual tem como principal objectivo identificar o impacto de variáveis culturais específicas de cada sociedade nas práticas de liderança e nos processos organizacionais conduzindo a eficácia desses processos.

A linha de investigação no âmbito do GLOBE foi traçada com o propósito de responder, entre outras, às seguintes questões fundamentais (House & Javidan, 2004).

- 1) Pode admitir-se a existência de práticas de liderança, atributos e práticas organizacionais como universalmente aceites e eficazes em culturas distintas?
- 2) Haverá práticas de liderança, atributos e práticas organizacionais aceites e eficazes somente em determinadas culturas?
- 3) Em que medida os atributos caracterizadores das culturas nacional e organizacional influenciam a aceitação e eficácia das práticas de liderança?
- 4) De que forma as culturas nacional e organizacional afectam as práticas privilegiadas pela organização?
- 5) Qual o efeito dos valores culturais no bem-estar económico, físico e psicológico dos membros das sociedades objecto de estudo?
- 6) Qual a relação entre as variáveis associadas à cultura nacional e a competitividade internacional nas sociedades objecto de estudo?

De acordo com House, Wright, e Aditya (1997), é expectável que a atitude manifestada pelo líder, o estatuto que lhe está adstrito assim como a influência percebida variem

consideravelmente em resultado da força inerente à cultura dos países ou regiões em que as organizações operam (House *et al.*, 1997).

Um dos propósitos de maior relevância atribuído ao programa de investigação GLOBE centra-se no grau de relacionamento entre as nove dimensões culturais que o constituem e nas variáveis dependentes associadas. Estas variáveis compreendem dimensões de liderança suportadas pela teoria “*culturally endorsed implicit leadership theory (CLT)*”, pelo Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), índices de prosperidade económica (tais como o PIB *per capita*), indicadores de bem-estar psicológico e físico dos membros de cada cultura, assim como outras variáveis relacionadas com a condição humana (House & Javidan, 2004).

2.2 “*Cross-Cultural Leadership*” – Necessidade da pesquisa e teoria

A crescente globalização industrial e a intensificação da interdependência entre as Nações conduziram a uma necessidade contínua de um maior entendimento das influências culturais nas práticas de liderança organizacionais. Actualmente, os líderes são confrontados com situações associadas complexas e em constante mudança (House & Javidan, 2004). House e Javidan (2004) referem, por exemplo, que a diversidade cultural dos colaboradores presente em organizações multinacionais pelo mundo, representa um forte desafio no que se refere à manifestação de práticas de liderança consistentes com o contexto em que as organizações integram.

Neste âmbito, as organizações deparam-se com outros desafios, tais como a concepção de estruturas organizacionais multinacionais, a identificação e selecção de pessoas que assumam uma liderança adequada e consistente com as culturas nacionais nas envolventes em que operam, a gestão de pessoas oriundas de diferentes culturas [*background cultural*] (...) (House & Javidan, 2004).

No entanto, House, Wright, e Aditya (1997) destacam que infelizmente o estudo das influências culturais nos estilos de liderança e práticas organizacionais tem sido pouco explorado pelas investigações prévias, pelo que a literatura disponível providencia modelos de actuação pouco detalhados que possam servir de mais-valias efectivas aos líderes (House, *et al.*, 1997; House & Aditya, 1997).

Complementando a linha de reflexão de House *et al.* (1997) House e Javidan (2004) sublinham a necessidade de se efectuarem pesquisas e desenvolvimentos referentes às teorias de liderança transcultural, por forma a colmatar lacunas de conhecimento científico nesta matéria, sendo que do ponto de vista científico e teórico, existem razões válidas para considerar a influência do papel da cultura social e organizacional sobre a liderança e consequentes efeitos nos processos organizacionais (House & Javidan, 2004).

Conforme sugerem aqueles autores, as linhas de investigação deverão focalizar estudos em teorias de liderança organizacionais que possam ser transferíveis para várias culturas. No entanto, House e Javidan reconhecem algumas limitações associadas à transposição de determinadas teorias de liderança em contextos específicos, pelo que o exercício de papéis organizacionais poderá diferir significativamente de cultura para cultura.

Triandis (1993), sugere uma maior acuidade na definição de variações culturais enquanto parâmetros das teorias de liderança. Dorfman (1996), por seu turno, refere que questões transculturais conduzem à descoberta de novas relações [entre variáveis culturais], muitas vezes descuradas pelas teorias contemporâneas, tais como a importância da religião, língua oficial/idiomas, origem étnica, a história ou sistema (s) político(s). Assim, conforme sugere Dorfman (1996), as pesquisas referentes à liderança transcultural bem como o aperfeiçoamento das teorias existentes, deverão integrar variáveis culturais como antecedentes e moderadores dentro dos referenciais/quadros teóricos, os quais poderão constituir também um suporte no desenvolvimento de novas teorias de liderança e de processos com impactos consequentes na eficácia organizacional.

House *et al.*, (1997), referem que embora a literatura existente sobre a liderança transcultural se tenha desenvolvido nos últimos quinze anos, muitas vezes não reúnem sustentação teórica, sendo confrontada com problemas metodológicos e fragmentado nos pontos de publicação, (Dorfman, 1996).

Embora seja percebida como universal, a definição do conceito liderança continua a ser debatida, não sendo o seu significado consensual. No entanto, uma das definições de liderança organizacional – proposta por House, Javidan e Dorfman (2001) – conquistou o consenso (Aycan, 2008). Para aqueles autores, a liderança é a capacidade de um indivíduo em influenciar, motivar e permitir que outros que os membros das organizações contribuam

para a eficácia e sucesso destas (House, Javidan & Dorfman, 2001; citados por Aycan, 2008).

Recorrendo às diferenças atribuídas pelas Nações estudadas sobre as características de uma liderança eficaz resultantes dos estudo de House *et al.*, (1997), vários autores sugerem que a percepção da liderança pelos seguidores, não deve ser objecto de estudo excluindo os efeitos do contexto cultural em que o exercício da mesma ocorre. Tendo em vista garantir a retenção das pessoas-chave na economia global, as organizações investem no desenvolvimento de líderes com competências para compreender e gerir a diversidade, tanto a nível local como internacional. No entanto, a globalização oferece inúmeras oportunidades de sinergias além-fronteiras para as empresas multinacionais, pelo que o exercício de papéis de liderança pode ser confrontado com barreiras inversas à realização do potencial do líder (Bartlet & Ghoshal, 1998; Bartlet, Ghoshal & Birkinshaw, 2004; Peterson & Hunt, 1997).

Aycan (2008) reforça referindo que as organizações encetam esforços para alcançar o sucesso no processo de atracção e retenção de talentos – "*one best way*" – na gestão de pessoas, e muitas vezes são elas que transportam "capital" de liderança e possuem capital conhecimento relativo a programas de desenvolvimento, cuja eficácia pode ser específico e estar associada a uma dada Nação ou contexto cultural não sendo possível garantir a eficácia na transposição num outro contexto societal e organizacional (Aycan, 2008). A citação da autoria de Steers, Porter e Bigley (1996) permite ilustrar esta perspectiva, na medida em que refere "*no nation or culture has a monopoly on the best way of doing something. This is especially so when it comes understanding motivation and leadership at work.*" (Steers, Porter & Bigley, 1996: 423).

Graen, Wakabayashi (1994) e Herold (1977) defendem que, não obstante a liderança ser geralmente considerada como um processo de influência unilateral – "*top down*" – no entanto, a pesquisa demonstra que os seguidores também influenciam os seus líderes através de um processo ascendente "*bottom-up*". Este processo decorre do desempenho e dos comportamentos dos seguidores e possibilita aos líderes perceberem a necessidade de ajustamento do seu estilo ou tácticas de liderança às necessidades, maturidade dos seus colaboradores/seguidores.

Kozan (1993) concluiu que, embora os gestores nas Nações em desenvolvimento manifestam práticas participativas, muitas vezes ficam frustrados

pela capacidade reduzida de participação e intervenção demonstrada pelos colaboradores quando confrontados com vários eventos organizacionais. Neste cenário, a eficácia da liderança estará dependente de práticas de liderança que contribuam para reforçar auto-eficácia dos colaboradores, o seu auto-aperfeiçoamento e auto-consistência (Erez e Earley, 1993). Aqueles autores reforçam ainda que o desempenho dos seguidores constitui *feedback* muito valioso para os líderes, na medida em que permite modificar as práticas de liderança, moldando-as e aperfeiçoando-as no sentido de aumentar a sua consistência com as necessidades dos seus seguidores e da equipa (Kozan; Erez & Earley, 1993).

2.2.1. Cultura Nacional – Enquadramento conceptual

House e Javidan (2004) sublinham que o conceito de cultura, tal como o de liderança, não reúne aceitação universal pelos investigadores no meio académico. Estes autores salientam ainda que esta divergência conceptual deriva de diferentes variáveis culturais objecto de análise, em estreita dependência das preferências do investigador e dos objectivos a que se este se propõe alcançar.

De acordo com estes autores, a cultura é um conjunto de causas [motivos] partilhadas, de valores, crenças, identidades e interpretações de eventos que são significativos, resultantes de experiências comuns dos membros do grupo os quais são transmitidos através de gerações (House & Javidan, 2004).

Considerando os resultados obtidos pelo projecto GLOBE a eficácia do líder é contextual, ou seja ela é incorporada nos valores sociais e crenças, normas organizacionais no contexto onde o líder desenvolve as suas funções. Assim, para avaliar a eficácia do líder entre as culturas, o projecto GLOBE estabelece nove dimensões culturais, apoiados nos estudos de Hofstede (1980), Schwartz (1994), Inglehart (1997), entre outros, tornando possível estabelecer semelhanças e/ou diferenças de normas, valores, crenças e práticas entre as sociedades. As dimensões culturais definidas são:

- *Evitamento da incerteza*: reflecte o grau em que uma sociedade, organização ou grupo se baseia em normas sociais, regras e procedimentos de forma a reduzir a imprevisibilidade dos eventos futuros;

- *Distância de poder*: compreende o grau em que as pessoas de um grupo esperam/aceitam que o poder seja hierarquizada e concentrada nos níveis mais altos de uma organização ou do Governo;
- *Orientação para as relações humanas*: refere-se ao grau em que um colectivo organizacional ou a sociedade privilegia e recompensa as pessoas por serem justas, altruístas, generosas, atenciosas e amistosas com as outros;
- *Colectivismo institucional*: ilustra o grau em que as práticas organizacionais e societais promovem e recompensam a acção e distribuição colectiva dos recursos;
- *Colectivismo intragrupal*: o grau em que os indivíduos expressam orgulho, lealdade e manifestam sentimentos de coesão nas suas organizações e familiares;
- *Assertividade*: representa o grau em que as pessoas de uma organização ou a sociedade demonstram assertividade, de confronto e agressividade e competitividade no que respeita ao estabelecimento das relações sociais;
- *Igualdade de género*: reflecte o grau em que a organização ou a sociedade, enquanto promotores de igualdade de género, minimizam as diferenças de papéis de género;
- *Orientação para o futuro*: variável que respeita ao grau de propensão dos indivíduos para comportamentos orientados para o futuro, tais como, o planeamento de investimentos com retorno a longo-prazo, em oposição ao pensamento de curto-prazo, ao qual estão associados retornos imediatos.
- *Orientação para o desempenho*: corresponde ao grau em que uma organização ou a sociedade privilegia, incentiva e recompensa os membros do grupo pela melhoria do desempenho e da excelência (adaptado de House *et al.*, 2004)

Importa aqui referir que as dimensões da cultura utilizadas no projecto GLOBE não são de todo novas pois foram concebidas anteriormente por diferentes investigadores. Assim a dimensão, evitamento de incerteza, distância de poder e individualismo originaram das dimensões de cultura identificadas por Hofstede (1980). A variável “distância de poder” foi inicialmente proposta por Mulder (1971), como o grau de diferença de poder entre superiores hierárquicos e respectivos subordinados, tendo, por seu turno, Hofstede (1980) considerado esta dimensão de distância de poder e evitamento de incerteza num plano de análise entre níveis sociais, em clara oposição a um plano de análise organizacional, conforme ventilado por Mulder (1971). No que concerne à dimensão individualismo nos estudos enquadrados no projecto GLOBE, a mesma compreende duas dimensões: colectivismo intra-grupal e

colectivismo institucional, em que este último assume a forma de leis, programas sociais ou de práticas institucionais destinadas a incentivar o comportamento colectivo. A dimensão do colectivismo intra-grupal tem as suas raízes na pesquisa conduzida por Triandis (1995), a qual reflecte o grau em que a pessoa se sente orgulho e lealdade perante a família e a organização.

As duas dimensões caracterizados por igualitarismo de género e assertividade foram desenvolvidas pelo projecto GLOBE, anteriormente proposta por Hofstede (1980) como dimensão de masculinidade.

A dimensão orientação futura deriva dos estudos Kluckhohn e Strodtbeck's (1961). Esta dimensão parece ser conceptualmente convergente com a proposta por Hofstede e Bond (1988) na sua obra *Confusion Work Dynamism*, tendo sido posteriormente revista por Hofstede (2001) enquanto orientação de longo-prazo.

A dimensão orientação de desempenho foi retirada do estudo de McClelland (1961), em que esta dimensão era avaliada com teste projectivo, sendo que no projecto GLOBE são utilizados questionários constituídos por perguntas fechadas.

A dimensão orientação humana teve a sua origem na proposta de Kluckhohn e Strodtbeck's (1961), entitulado como boa natureza humana e má natureza humana, assim como Putnam's (1993) denominava como sociedade cívica e McClelland (1985) conceptualizou como motivo afiliativo.

2.3 Teorias de Liderança

Embora exista uma grande variedade de definições, contudo verifica-se a não existência de um consenso universal relativamente à definição do conceito Liderança, (Bass, 1990; Yukl, 2002).

Entende-se que a grande diversidade dessas definições centra-se na influência do líder, percebida pelos seguidores, ou seja, o grau em que os líderes influenciam outras pessoas no alcance dos objectivos do grupo ou da organização.

Um aspecto que entendo ser importante realçar tem que ver com o facto de Hofstede, já há algumas décadas atrás apresentar uma linha de pensamento que defendia a contingencialidade de liderança associada à cultura nacional (...) (Hofstede, 1977).

Assim, neste estudo e perseguindo o nosso objectivo iremos focalizar somente sobre a teoria de liderança apresentada pelo Projecto GLOBE, o qual refere que a interpretação de avaliação e semântica do conceito liderança e as formas pelas quais a liderança e os processos organizacionais são postas em prática são susceptíveis de variações entre as culturas.

De acordo com o projecto GLOBE, o conceito de liderança traduz a capacidade de um indivíduo em influenciar, motivar e permitir que os membros das organizações contribuam para a eficácia e o sucesso das organizações (House *et al.*, 2004).

No âmbito do projecto GLOBE, foram identificadas seis dimensões comportamentais de liderança global, as quais comportam características e acções específicas, e consequente ligação com as características culturais universalmente reconhecidas e suportadas pela Teoria de Liderança Implícita – “*Culturally endorsed implicit Leadership Theory (CLT)*”, enquanto contributo para uma liderança eficaz. Passo a apresentar as seis dimensões comportamentais de liderança apuradas pelo GLOBE (adaptado de House *et al.*, 2004):

- *Liderança Carismática/ Liderança baseada em valores*

Esta dimensão reflecte a capacidade do líder em inspirar e motivar os seus colaboradores, conseguindo ainda despertar neles expectativas orientadas para o alcance de desempenhos elevados – *high performance outcomes* – sustentadas em valores fortemente enraizados

House *et al.* referem que esta dimensão compreende seis sub-escalas categorizadas por: (a) visionária (b) inspiracional, (c) [de] auto-sacrifício, (d), íntegra (e), decisória e (f) [de] orientação para o desempenho.

- *Liderança orientada para a equipa*

Por seu turno, esta dimensão de liderança privilegia a formulação de um propósito ou objectivos de equipa, que sejam partilhados pelos seus membros, pressupondo ainda uma participação efectiva de cada membro e a construção de relações interpessoais conducentes ao alcance do propósito ou objectivos traçados.

Esta dimensão pode ser avaliada através de cinco sub-escalas designadas por (a) orientação para a cooperação na equipa, (b) integração na equipa, (c) diplomática, (d) malevolente (classificação inversa) e (e) administrativo-procedimental.

- *Liderança participativa*

Dimensão de liderança que reflecte o grau de envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão e sua implementação.

A dimensão de liderança participativa no âmbito do *GLOBE CLT* é definida em duas sub-escalas categorizadas por (a) não participativa e (b) autocrática (ambas sujeitas a classificação inversa).

- *Liderança para a orientação humana*

Uma dimensão de liderança que traduz o grau de apoio e consideração da liderança, o qual compreende também orientação do líder para a compaixão e a generosidade. Neste sentido, esta dimensão de liderança pode ser escrutinada por duas sub-escalas designadas (a) [liderança] modesta e (b) [liderança] orientação para relações humanas.

- *Liderança Autónoma*

Uma dimensão de liderança, definida recentemente, que corresponde à manifestação de atributos de liderança independentes e individuais, ou seja, características individuais do líder. Esta dimensão consiste numa única sub-escala que pretende medir um perfil de *liderança autónoma* a qual comporta tanto atributos individuais, independentes, autónomos e próprios da pessoa que desempenha o papel de líder.

- *Liderança de auto-protecção/Auto-protectora*

Este padrão comportamental de liderança centra-se em garantir um grau de segurança tanto do indivíduo como do grupo através do reforço de estatuto e preservação da auto-imagem. A medição desta dimensão de liderança compreende cinco sub-escalas: (a) [liderança] egocêntrica, (b) [liderança] consciente, (c) [liderança] indutora de conflitos, (d) [liderança] preservação de auto-imagem, e (e) processual.

Em suma, a base teórica que norteia o programa de investigação *GLOBE* é uma integração de vários quadros conceptuais: teoria de Liderança Implícita (Lord & Maher, 1991), teoria da

crença de valores da cultura (Hofstede, 1980), teoria da motivação implícita (McClelland, 1985), e teoria da contingência estrutural e eficácia organizacional (Donaldson, 1993; Hickson, Hinings, McMillan, e Schwitter, 1974).

Outro contributo importante para o estudo da liderança em contextos culturais diferenciados foi proporcionado por Smith *et al.*, (2002) na sua abordagem do modelo de gestão de eventos. Neste estudo os autores sugerem que a manifestação de comportamentos associados à liderança decorre tanto das características estruturais de situações como também de eventos específicos que exigem tomadas de decisão. Como tal, pressupõe-se que nas culturas nacionais em que predomina uma distância reduzida ao poder, é expectável um maior grau de confiança nas decisões participativas, ou seja pequena distância ao poder prevê um grau elevado de confiança na experiência do gestor e nos seus subordinados. Pelo contrário grande distância ao poder prevê um grau elevado de confiança nas fontes de orientação verticais, ou seja nas regras e procedimentos e nos superiores. (Aycan, 2008). Prosseguindo nesta lógica, Jesuino (2007) sublinha que nas culturas nacionais em que se verifica um grau elevado de aversão à incerteza e ao risco pressupõe-se que a sociedade privilegia uma dimensão mais burocrática [estandardizada], pelo que o grau de confiança nas regras e procedimentos é comumente valorizado.

Smith e Bond (1993) referem que a definição e classificação de comportamentos devem ser cuidadosas quando aqueles são objecto de estudo de forma transversal às culturas (*cross-cultural*). Um comportamento definido de forma não ambígua num contexto social pode ser definido, ou percebido como tal de forma bastante díspar em outros países/sociedades. A título de exemplo, pessoas em culturas colectivistas distinguem-se de forma mais acentuada do que as pessoas que coabitam em culturas individualistas devido ao facto de os seus comportamentos serem direccionados ao membros do grupo com quem mantém relações intragrupais, não privilegiando, deste modo as relações com pessoas que não pertencem a esse círculo (Smith & Bond, 1998).

No entanto, para alguns autores como Peterson (1998) e Rentsch (1990), um evento de trabalho é uma ocorrência que interfere com a consciência de um membro de uma organização (Peterson, 1998; Rentsch, 1990). Assim todos os eventos que ocorrem em contexto organizacional requerem um juízo de interpretação por parte do gestor, por forma a determinar a melhor forma de lidar com os mesmos. Para aqueles autores, alguns tratamentos

de eventos que surgem com frequência são rapidamente assumidos ou até mesmo conduzidos de forma não-consciente através de esquemas (*scripts*) cognitivos ou com processos pré-definidos de decisão. Outros tratamentos, requerem uma atenção especial, sustentada, directa exigindo um grau de interpretação elevado pelo gestor. Desta forma, para assegurar a tomada de decisões eficazes, o gestor deve ter a capacidade de influenciar o tratamento ou a condução do evento com o objectivo de moldar o seu comportamento e o dos seus seguidores para uma ocorrência que venha a repetir-se num futuro próximo.

Os autores Smith *et al.* (2002) concluíram que existem consistências e lacunas em ambas as relações de causa-efeito entre os valores culturais e a forma como os gestores lidam e conduzem eventos de trabalho. Assim eles realçam que as perspectivas a nível individual e a nível da cultura podem ser utilizadas de modo distinto nas tarefas de gestão. Estes autores referem ainda que os perfis dos recursos de orientação têm potencial aplicação no planeamento e condução nas equipas multiculturais de “*joint-venture*” internacionais, embora alguns investigadores para o sucesso de parceria, “*joint-venture*” centrem as suas previsões no índice derivado de “parceiros” semelhante às dimensões de Hofstede (Kogut e Singh, 1988). Contudo segundo aqueles autores, os índices actuais fornecem perfis mais recentes directamente relacionados com contextos reais de gestão. Os autores argumentam que “*Joint-venture*” abarca muitos indivíduos, e que a extrapolação de perfis de países poderia ser defensável em casos [organizações] em que trabalham um número reduzido de indivíduos. Desta forma, a tentativa de constituir uma equipa específica que se baseia nos perfis das Nações, tornaria mais incerta o sucesso da empresa. Nesta linha de raciocínio, os autores sublinham ainda que, em todos os eventos, a equipa multicultural deverá ser constituída em estreita articulação com as prioridades organizacionais, pelo que a melhor forma na definição de perfis dos países será a identificação de problemas que surgem de forma consistente em equipas com um perfil multicultural específico (Smith *et al.*, 2002).

Num outro estudo conduzido por Smith e Peterson (2005), que abarcou 60 Nações, os autores pretenderam explorar em que medida as variáveis demográficas de uma Sociedade/Nação se correlacionam e se diferem com o grau de confiança dos gestores nas fontes de influência verticais (top-down) e o impacto destas no tratamento de eventos de trabalho com os quais são confrontados no quotidiano organizacional.

Neste mesmo estudo, os autores referem que a variável demográfica é particularmente considerada e tratada como delimitação da cultura com a identidade social, na medida em que os colaboradores frequentemente classificam a si e os outros em categorias sociais abstractas, baseando-se em atributos demográficos, tanto em termos físicos bem como culturais, tais como a idade e o género (Fiske & Taylor, 1991).

Aqueles autores questionam ainda se as identidades demográficas assinaladas são suficientemente similares em todo o mundo e se as suas consequências são igualmente semelhantes entre as nações.

Os autores sublinham ainda que a identidade demográfica dos grupos pode demonstrar um grau de consistência global em várias Nações decorrente de um processo funcional institucionalizado equivalente ou paralela. Por exemplo, em cinco nações diferentes, alguns cidadãos mais velhos denotam ser mais conscienciosos e agradáveis no trato verbal sendo, contudo, menos extrovertidos e propensos à experiência comparativamente aos cidadãos mais novos (McCrae *et al.*, 1999).

Smith *et al.* (2005), num estudo realizado em 53 Nações, reforçam esta perspectiva, constatando que uma utilização adequada e eficaz de fontes de influência[linhas de orientação] verticais variam culturalmente. Os dados desta pesquisa foram seleccionados a partir desse estudo e as oito fontes de influência suportadas pela revisão de literatura anterior (Peterson & Smith, 2000). Para aqueles autores, o índice "vertical", resume o grau de influência nas quatro fontes de orientação mais utilizadas (“*confiança em regras formais e procedimentos; confiança nos superiores; confiança nos subordinados; confiança na própria experiência e formação*”). Por conseguinte, na formulação das hipóteses foi utilizado o índice de verticalidade como variável dependente de modo a testar a presença de efeitos principais e interações com os valores culturais bem como os preditores demográficos tais como a idade, o sexo, e a pertença à uma instituição pública ou privada (Smith *et al.*, 2005).

Os resultados sugerem que o grau de confiança nas fontes de influência verticais varia significativamente devido a valores culturais prevaletentes e não tem sustentação nas variáveis demográficas. Relativamente aos principais efeitos para a demografia, estes são conducentes aos resultados de estudos anteriores sobre uma única Nação. Nesse estudo, os autores sugerem que linhas de influência verticais são privilegiadas por gestores que integram grupos demográficos específicos, do que por outros em todo o mundo. Indicam como

exemplo o grau de confiança elevado nas fontes verticais dos gestores mais jovens do que os gestores mais velhos: os autores constataram que esta ocorrência pode ser justificada por razões funcionais, ou seja pela inexperiência profissional dos gestores mais jovens, pelo que, quanto menor for a idade do gestor, maior será a tendência para privilegiar linhas de orientação/influência verticais. (Smith *et al.*, 2005,).

Um outro estudo realizado em 56 nações, conduzido por Smith, Peterson e Thomason (2010) envolvendo 7.701 gestores pretendeu analisar as fontes de orientação que os gestores adoptam para lidar com eventos de trabalho, de acordo com o modelo concebido por Peterson e Smith (Peterson & Smith, 2000; Smith & Peterson, 1988, Smith *et al.*, 2002). As perspectivas desse estudo diferem relativamente à perspectiva do GLOBE em três aspectos significativos: a implementação de medidas distintas, a forma pelo qual os gestores executam a sua função e ainda a percepção dos gestores quanto às posições assumidas [medidas adoptadas]. Em segundo lugar, testou-se uma teoria num nível de análise transversal (*cross-level*) tendo para esse efeito sido correlacionado o nível de cultura da Nação objecto de estudo com a variabilidade individual (dos gestores) para perceber as relações entre o grau de confiança dos gestores relativamente à influência de várias fontes de orientação e as respectivas percepções quanto à eficácia das medidas adoptadas [tratamento] face aos eventos de trabalho.

Decorrente dos resultados obtidos pelo seu estudo, os autores têm verificado que as relações que um gestor estabelece podem variar significativamente face aos diferentes membros da equipa, conceptualizando a ligação entre os gestores e colaboradores como um fenómeno individual, em contraponto com os resultados apurados pelos investigadores do Projecto GLOBE – no qual se estabeleceu unicamente as relações entre a média de práticas de liderança dos gestores e os níveis das dimensões da cultura da Nação. Smith, Peterson e Thomason (2010) referem que os resultados obtidos pelo projecto GLOBE pressupõem que, em média, os traços de liderança carismática são expressivos em Nações as quais têm associado um grau de colectivismo intragrupal elevado. Contudo, e de acordo com Smith, Peterson e Thomason (2010), para que aquele resultado possa ser transposto numa dimensão global, é importante verificar se as relações entre determinadas práticas de liderança dos gestores e de eficácia percebida são universais ou se sofrem variação de forma previsível com os valores culturais vigentes da respectiva Nação (Smith *et al.*, 2010). Nesta linha de análise,

aqueles autores conceberam um questionário suportado por 8 eventos identificados como expectáveis de ocorrer ao longo do quotidiano profissional de um gestor e as várias linhas de influência que norteiam a tomada de decisão de acordo com a cultura da Nação que priorizam ou restringem estas acções. Foram assim formuladas as seguintes hipóteses:

a) De acordo com a taxa mundial, a eficácia será positivamente associada a o grau de confiança (a) *nos superiores*, (b) *nas regras formais* e (c) *na própria experiência e formação do gestor*;

b) Uma Nação de nível colectivista irá predizer positivamente a relação de eficácia percebida com o grau de confiança (a) *pelos regras não escritas* (b) *com os colegas*, e (c) *com o próprio negativamente*

c) Uma Nação que se expressa com o nível de distância do poder irá predizer negativamente a relação de eficácia percebida com o grau de confiança (a) *pelos regras e procedimentos formais* (b) *com subordinados*, e (c) *e com os superiores positivamente*.

d) Uma Nação que se expressa com o nível de aversão à incerteza irá predizer positivamente a relação de eficácia percebida como grau de confiança nas *regras e procedimentos formais*;

e) Uma Nação com graus acentuados nas variáveis masculinidade e assertividade irá predizer positivamente a relação de eficácia percebida com o grau de confiança (a) *com a própria experiência e formação* e (b) *negativamente com regras não escritas*.

Os resultados apurados do estudo evidenciam que o grau de confiança nos colegas de trabalho seria mais relevante [forte, consistente] em nações mais colectivistas, pelo contrário o grau de confiança na sua própria experiência seria menos privilegiado. A distância de poder prediz uma relação forte entre a confiança nos subordinados e a eficácia do trabalho destes. A igualdade de género e assertividade iria influenciar significativamente o grau de confiança na experiência pessoal – os resultados apurados foram também sustentados pelo estudo GLOBE.

Capítulo 3 - Método

Este capítulo compreende três partes. Na primeira são apresentados o universo e a amostra em estudo. A segunda parte consiste numa caracterização da Timor-Telecom. Por fim, a terceira parte descreve os métodos e instrumentos de recolha de dados e procede-se a uma breve caracterização da sua utilização.

3.1 Universo e Amostra

Os inquiridos que integram este estudo são colaboradores de origem Timorense que exercem funções de chefia intermédia na empresa de telecomunicações Timor-Telecom. Foram consideradas chefias intermédias todos os colaboradores que actuam como Chefes de Departamento, Chefes de Serviços e Responsáveis de lojas da empresa. Neste contexto, e considerando o “corpo organizacional” da Timor Telecom, foram enviados questionários ao universo de chefias intermédias (compostas por 49 indivíduos), tendo-se obtido resposta de 43 colaboradores.

3.2 Caracterização da Timor Telecom

A Timor Telecom iniciou a sua actividade em 2002. O capital social da empresa é detido maioritariamente pela TPT (em 54,01%) – constituída pela PT, pela Fundação Oriente e pela Fundação São José – pelo Estado Timorense a 20,59% e pela Vodatel (16,90%). Os dois empresários locais detêm 4,25% do capital da empresa, cada um.

Uma das obrigações da empresa perante o Estado é a instalação da rede de telecomunicações de raiz, utilizando as novas tecnologias e cobrindo todo o território. Tem, por contrapartida, a exploração exclusiva dos serviços de redes móveis/fixas, dados e voz incluindo Internet. O contrato de concessão em regime de exclusividade tem o término no ano de 2017.

É de referir que a empresa tem nove anos de existência, tendo sido constituída inicialmente por 98 colaboradores. Actualmente, comporta 244 trabalhadores, dos quais 234 são nacionais e 10 internacionais (dados referentes ao final do mês Dezembro de 2010). A Timor Telecom tem um corpo de colaboradores jovem, em que a idade média dos colaboradores é de 32 anos. Quanto ao género, 66% dos colaboradores pertencem ao sexo Masculino e 34% são do sexo Feminino. Destaca-se ainda que 77% dos colaboradores nacionais têm formação superior e que a empresa, após nove anos de existência, apresenta uma taxa de penetração no

mercado local próxima de 74% e que atinjiu até à data presente 500.000 clientes na rede móvel.

Um outro ponto a salientar é o facto de o accionista maioritário da empresa ter declarado que o ano de 2010 reflectiu um “virar de página” para uma nova década, como também o ano de 2011 corresponderá a uma nova estratégia da TT no que respeita à manutenção da sua posição em Timor-Leste e à expansão no quadrante asiático.

3.3 Método e instrumentos de recolha de dados

Este estudo utilizou os métodos quantitativo e qualitativo para a recolha de dados.

3.3.1 Método quantitativo

A recolha de dados para este estudo empírico foi suportada por vários questionários. Por um lado, foi utilizada a versão portuguesa do questionário adaptado por Jorge Jesuino no seu estudo (2007) constituindo-se, por conseguinte, como uma replicação do questionário originalmente concebido no âmbito do projecto GLOBE (2004).

Foi solicitado às chefias intermedias da Timor Telecom que respondessem ao questionário em suporte de papel, (ver anexos I, II e III). Os questionários eram compostos por um conjunto de perguntas medidas numa escala de Likert que compreende 7 valores de pontuação, no qual descreviam quais os atributos referentes à cultura nacional/organizacional e liderança. Os questionários aplicados foram divididos em duas secções referentes à sociedade: na secção 1 os respondentes expressaram a sua opinião quanto às “*normas, valores e práticas na sociedade em que vivem actualmente*” (“*As is*”). Por seu turno, a secção 2 deste questionário pretendia-se conhecer a forma “*como deveriam ser as normas, valores e práticas na sociedade em que os respondentes vivem*”, por outras palavras, pretendia-se identificar como a sociedade deveria ser (“*Should be*”). De acordo com Jesuino (2007), na secção 1 pretendia-se explorar o modo como a sociedade é, ou se comporta, e não como deveria ser.

Os inquiridos também foram solicitados a descrever os atributos e comportamentos de liderança considerada excepcional, (ver anexo III) numa escala de Likert de 7 pontos em que a pontuação “1” indica que “*Este comportamento ou atributo inibe fortemente um perfil de liderança excepcional*” enquanto que a pontuação “7” reflecte que “*Este comportamento ou*

atributo contribui de forma muito expressiva para uma actuação de liderança tida como excepcional".

No sentido de perceber e concluir se a cultura nacional influenciava a tomada de decisão das chefias, foram também aplicados questionários referentes à tomada de decisão e à satisfação do trabalho, (ver anexo IV).

Assim, após a recepção dos questionários preenchidos referentes à cultura nacional/organizacional e à liderança, e devido à dimensão dos questionários, proporcionou-se aos inquiridos uma semana de interregno, tendo em vista garantir o seu correcto preenchimento. Posteriormente, foram enviados os questionários relativos aos processos de tomada de decisão em contexto organizacional e também para averiguar o grau de satisfação no trabalho das chefias intermédias.

Com o objectivo de compreender a frequência com que as chefias intermédias utilizavam várias linhas de influência na tomada de decisão, foi concebido uma replicação do questionário originalmente concebido por Smith *et al.* (2002), (ver anexo IV). O questionário descreve oito eventos, isto é cenários organizacionais, identificados como expectáveis de ocorrer ao longo do quotidiano profissional de um gestor em qualquer organização, independentemente do negócio ou mercado(s) em que actua. Os eventos identificados apresentam-se de seguida:

- Admissão de um novo subordinado para o departamento;
- Quando um dos subordinados apresenta um trabalho muito bom consistentemente
- Quando verifica que o trabalho desempenhado por um dos seus subordinados é consistentemente fraco;
- Quando algumas das máquinas ou equipamentos no departamento que coordena necessita de reparação/substituição;
- Quando um outro departamento não disponibiliza os recursos ou apoio que o departamento do gestor em causa necessita;
- Quando existem opiniões divergentes dentro do departamento [que condicionam a fluidez dos processos de trabalho];
- Necessidade de introduzir novos procedimentos de trabalho no departamento que coordena;

- Quando surge o momento de avaliar o grau de eficácia dos fluxos dos novos processos de trabalho.

Foi solicitado aos respondentes que pontuassem numa escala de 1 (sempre) a 5 (nunca), a frequência com que recorriam a cada linha de influência na tomada de decisão em cada um dos eventos mencionados anteriormente.

Tal como sugerem Smith e Peterson (2005), o estudo de caso que conduzimos tomou em consideração as variáveis demográficas dos inquiridos tais como a idade, sexo, habilitações literárias, antiguidade na organização actual, tempo de exercício da função, entre outras (Smith & Peterson, 2005), (ver anexo V).

Todos os questionários aplicados foram também traduzidos para a outra língua oficial de Timor-Leste, o “Tetúm”, tendo sido submetidos a uma revisão e adaptação em estreita colaboração com um tradutor creditado Timorense. Foram introduzidas alterações ao questionário na versão “Tetúm”, tendo em vista possibilitar uma interpretação fiel das percepções dos inquiridos.

3.3.2 Método Qualitativo

Tendo em vista reforçar e aprofundar os resultados empíricos deste estudo, foram conduzidas entrevistas exploratórias semi-directivas tomando como referência um estudo empírico conduzido pelo Prof. Jorge Jesuino e pelo guião de entrevista revisto por este autor no que concerne à diferença entre os conceitos “Liderança” e “Gestão”. Considerando a importância que a cultura nacional Timorense assume na condução destes processos, foram efectuadas entrevistas individuais a 8 elementos de chefias intermédias das diferentes direcções, (ver anexo VI).

Neste âmbito, e conforme sublinham Quivy e Campenhout (1992), algumas das principais vantagens das entrevistas compreendem o grau de profundidade e flexibilidade das observações recolhidas, permitindo respeitar os próprios quadros de referência: paradigmas, e linguagem dos actores entrevistados.

Capítulo 4 - Resultados

Este capítulo compreende quatro sub-capítulos. Começa por caracterizar a amostra a qual contextualiza a análise aos dados relativos às chefias intermédias; de seguida, são expostos os resultados dos questionários referentes às práticas e valores da cultura nacional e organizacional da sociedade Timorense, sendo também apresentado um quadro comparativo entre os resultados referentes a Timor-Leste os resultados publicados no estudo GLOBE sobre Portugal, Austrália e Indonésia. Pretende-se analisar desta forma a existência ou não da influência cultural daqueles três países na cultura Timorense.

Por seu turno, o sub-capítulo 4.3 destaca a apresentação dos resultados quanto à percepção dos atributos e comportamentos de liderança excepcional na perspectiva das chefias intermédias da empresa Timor Telecom.

Por último, o sub-capítulo 4.4 refere-se aos resultados da gestão de eventos em contexto organizacional. São também publicados os resultados das entrevistas semi-directivas conduzidas com o objectivo de explorar com maior profundidade a linguagem e paradigmas específicos dos entrevistados (Quivy & Campenhoudt, 1992) no que concerne à diferença entre os conceitos “Liderança” e “Gestão”. Por último no sub-capítulo 4.5 apresentam-se os resultados da satisfação dos inquiridos relativamente à empresa Timor Telecom.

4.1 Caracterização da Amostra

No âmbito do presente estudo, foram enviados 49 questionários, em formato de papel para as chefias intermédias existentes na TT (equivalente à população deste grupo). Foram recebidos 43 questionários preenchidos, o que equivale a uma taxa de resposta de 87,8%.

Dos 43 inquiridos, 60,5% pertencem ao sexo masculino enquanto os restantes 39,5% são do sexo feminino (ver Figura 1). As chefias intermédias inquiridas apresentam idades compreendidas entre os 24 e 51 anos, sendo que a média de idades é de 35,1 anos, metade dos inquiridos tem até 33 anos e cerca de 75% dos inquiridos têm até 40 anos, o que demonstra que a estrutura etária das chefias intermédias desta empresa é muito jovem (ver Figura 2).

Figura 1 – Sexo dos Inquiridos

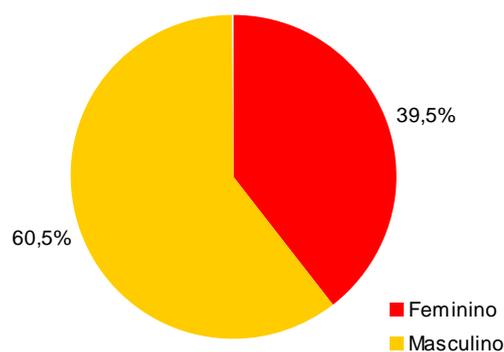
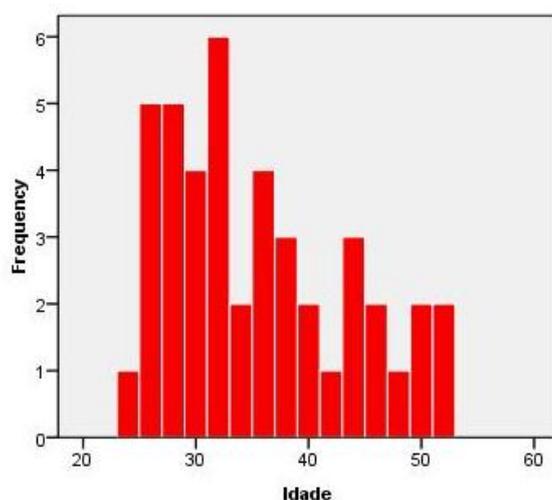
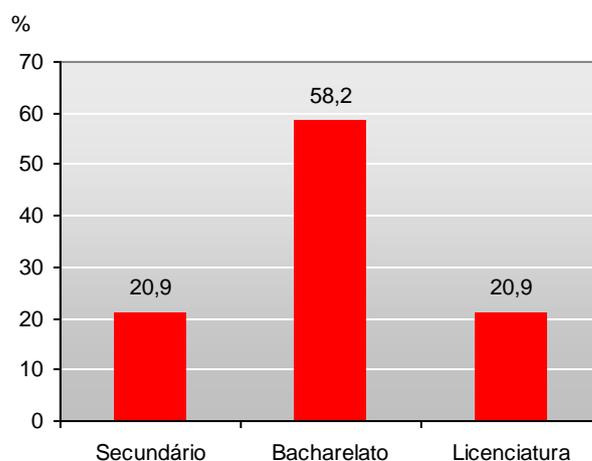


Figura 2 – Idade dos Inquiridos



Em termos de habilitações literárias, cerca de 79% dos inquiridos possui formação superior – possuindo “Bacharelato” ou “Licenciatura”, sendo que os restantes inquiridos possuem Ensino Secundário completo, o que mostra um elevado grau de escolaridade das chefias intermédias da TT (ver Figura 3).

Figura 3 – Habilitações literárias dos inquiridos



Analisando a experiência/vivência destas chefias intermédias noutra país, verifica-se que 61,9% dos inquiridos nunca viveu fora de Timor-Leste (ver Figura 4), o que indicia que uma grande parte das chefias estudadas apresenta um contacto reduzido, ou até nulo, com outras culturas.

Figura 4 – Vivência dos inquiridos fora de Timor-Leste

A média de antiguidade dos inquiridos na empresa atinge os 6,26 anos, sendo que quase metade dos inquiridos está na empresa há 8 anos¹ (ver Figura 5), ou seja, desde a fundação da empresa. Verifica-se ainda que a pessoa que detém maior antiguidade se encontra na empresa há 8 anos, e que a pessoa que integrou mais recentemente a empresa trabalha na TT há 2 anos. No entanto, a experiência média dos inquiridos num cargo de chefia intermédia na actual empresa é de apenas cerca de ano e meio. Note-se que cerca de metade dos inquiridos

¹ Timor Telecom, fundada em 2002 (ver contextualização da empresa, pag.19).

têm um cargo de chefia na actual empresa no máximo há um ano (ver Figura 6). O colaborador que possui mais anos de experiência nesta posição, desempenha o cargo há aproximadamente 6 anos.

Figura 5 – Antiguidade dos inquiridos na empresa Timor Telecom

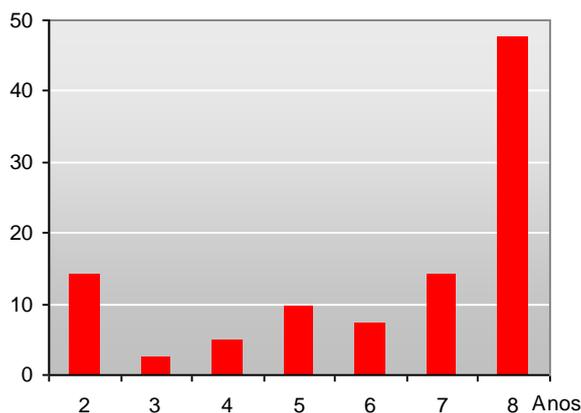
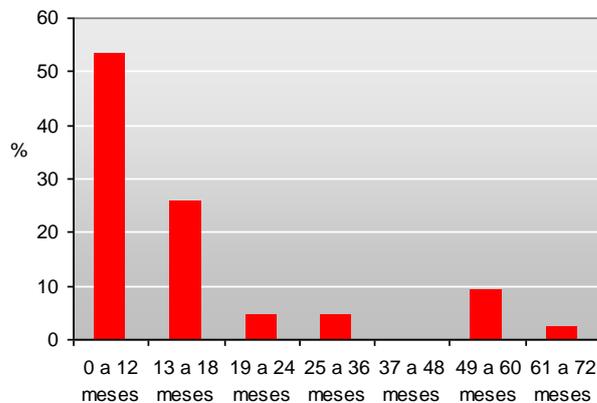


Figura 6 – Antiguidade no cargo de Chefia Intermédia na empresa actual



4.2 Cultura nacional e organizacional: práticas e valores

O presente estudo sobre a cultura nacional e organizacional em Timor-Leste baseia-se numa escala desenvolvida pelo estudo da GLOBE para avaliar as normas culturais. Esta escala inclui nove dimensões. Todas estas dimensões estão medidas numa escala de Likert de 7 pontos. Neste estudo são analisadas as práticas culturais das chefias intermédias bem como os valores culturais (isto é, como as chefias intermédias consideram que devia ser a cultura), quer a nível da sociedade Timorense, quer na empresa em que se encontram a trabalhar. A

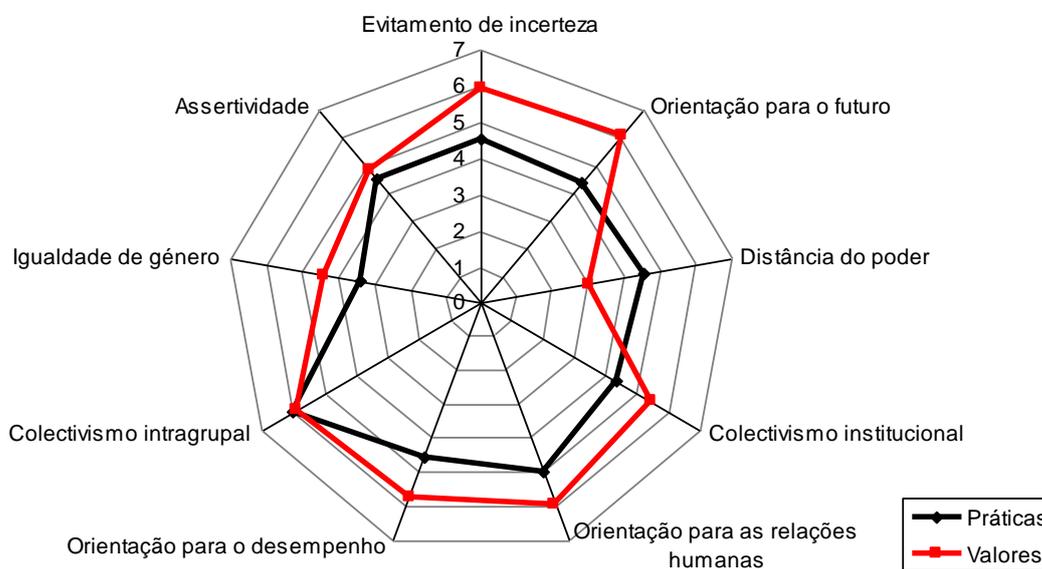
descrição de cada uma das dimensões culturais em análise está disponível para consulta nas páginas 9 e 10 deste trabalho.

Procede-se à análise da cultura nacional de Timor-Leste e à cultura organizacional na Timor Telecom, comparando-se as Práticas e os Valores culturais e cruzando-se com as variáveis sócio-demográficas dos inquiridos. Será igualmente apresentada uma comparação dos resultados referentes a Timor-Leste obtidos neste estudo com os resultados publicados para Portugal, Austrália e Indonésia no estudo da GLOBE. O objectivo desta análise é o enquadramento das práticas e valores culturais e, por conseguinte, a identificação de traços culturais característicos de cada País.

4.2.1 Cultura nacional

Os resultados sobre os *scores* médios de cada uma das dimensões de cultura nacional de Timor-Leste (Práticas e Valores) são apresentados na Figura 7 (ver também o Anexo VII).

Figura 7 – Resultados médios das dimensões de Cultura Nacional



Conforme pode ser observado na figura anterior, relativamente às Práticas culturais na sociedade Timorense, com excepção da dimensão igualdade de género, os *scores* médios para as várias dimensões culturais apresentam valores acima da média da escala, sendo que todos eles se encontram muito próximos, destacando-se apenas a dimensão colectivismo

intragrupal. Quando comparadas as Práticas culturais com os Valores culturais da sociedade Timorense, encontraram-se diferenças estatisticamente significativas em todas as dimensões excepto no colectivismo intragrupal (onde o score médio já é bastante elevado em termos de práticas culturais) e na assertividade ($\alpha = 0,05$) (ver Anexo VIII). Assim, verifica-se que as chefias intermédias Timorenses consideram que deveria haver uma maior ênfase nas dimensões culturais evitamento de incerteza, orientação para o futuro, colectivismo institucional, orientação para as relações humanas, orientação para o desempenho, igualdade de género. Por outro lado, as chefias intermédias Timorenses consideram que a distância ao poder deveria ser menor do que o que acontece no momento, o que indicia que pretendem ter uma sociedade menos hierarquizada no futuro, com o poder mais distribuído e não apenas concentrado nos níveis mais altos de uma organização ou do Governo. Note-se que o *score* de igualdade de género é muito baixo em Timor-Leste, mas que as chefias intermédias Timorenses consideram que deveria ser bem mais elevado. A diferença obtida entre o que é e o que deveria ser o evitamento de incerteza poderá dever-se ao facto de Timor-Leste ser um país novo, com as estruturas por consolidar, o que faz com que as chefias intermédias Timorenses sintam uma grande necessidade de recorrer a regras e procedimentos de forma a prever os acontecimentos. Relativamente à orientação para o futuro, existe evidência de que as chefias intermédias Timorenses gostariam de ser mais orientados para o aperfeiçoamento das práticas de planeamento com retorno a longo prazo do que o que está a ocorrer neste momento. Esta posição poderá dever-se ao facto de Timor-Leste ter sido reconhecida como nação independente e como um Estado de Direito muito recentemente, os seus cidadãos pretendem apostar mais no futuro a longo prazo. No que se refere ao colectivismo institucional, as chefias intermédias Timorenses pretendem que as práticas da sociedade futura promovam e recompensem a acção e a distribuição colectiva dos recursos com mais equidade do que o que acontece no momento. Por outro lado, as chefias intermédias Timorenses consideram que deveria haver uma maior recompensa por as pessoas serem justas, altruístas, generosas e atenciosas com os outros do que o que acontece no momento. As chefias intermédias Timorenses também consideram que a organização e a sociedade deveriam apresentar um maior reconhecimento pelo desempenho de excelência do seu trabalho. As chefias intermédias Timorenses revelam também que deveria haver menos diferenças em termos de género. Enquanto cidadã Timorense, entendo ser importante referir que Timor-Leste é, actualmente, uma sociedade menos igualitária na medida em que se

acredita que os homens e mulheres devem assumir papéis diferentes, enquanto que nas sociedades mais igualitárias acredita-se que tanto homens como mulheres estão dispostos a assumir papéis diferentes (Emrich, Denmark & Den Hartog, 2004). Por outro lado, esta ocorrência pode ser justificada pela aceitação natural da desigualdade por parte das mulheres Timorenses, considerando que estas assumem o papel de mães que dedicam a maior parte do seu tempo com os filhos, tendo elas a responsabilidade pela transmissão de valores e comportamentos que tendem a ser perpetuados nas gerações vindouras. Por exemplo, uma mãe Timorense transmite sistematicamente às suas filhas a perspectiva de que “é expectável que sejam os homens a assumir maiores responsabilidades perante a sociedade, comparativamente às mulheres, no que respeita a reforçar a sua autonomia/independência e poder à medida que crescem, sendo portanto mais incentivados pelas respectivas famílias comparativamente às mulheres. As chefias intermédias Timorenses pretendem que se mantenha o “*status quo*” da prática vigente na sociedade Timorense em termos de assertividade e que não deverá ser sujeito a mudanças no que respeita ao estabelecimento das relações sociais, não privilegiando na assertividade de confronto e agressividade e competitividade como refere House *et al.* (1999). A ausência de assertividade percebida pelos inquiridos poderá ser sustentada pela permissividade e dificuldade moral em fazer cumprir a lei, de acordo com os resultados apurados no estudo de Jesuíno (2007) sustentado nas percepções dos inquiridos de nacionalidade Portuguesa. Na minha opinião, em Timor-Leste não obstante a vigência de leis actuais, verifica-se que se mantêm ainda os costumes tradicionais Timorenses, por exemplo, a justiça é efectuada no seio da comunidade, pelo que a importância da decisão do líder, embora sendo informal, é reconhecida e legitimada pela comunidade; em vários momentos, só se recorre, em última instância, às barras dos tribunais. Este facto é também referenciado por Parreira (2003) quando este autor sublinha que a população respeitava mais a legitimidade do “*Liurai*” (Rei) tradicional do que a autoridade formal imposta pelas autoridades portuguesas à data em que o território Timorense ainda se encontrava sobre administração Portuguesa.

Procede-se a uma comparação das Práticas e Valores culturais na sociedade Timorense, entre os vários grupos populacionais formados pelas variáveis sócio-demográficas em estudo. Assim, encontrou-se evidência empírica em como a distribuição dos *scores* das Práticas e Valores culturais na sociedade Timorense é igual nos grupos de indivíduos do sexo feminino e masculino ($\alpha = 0,05$) (ver Anexos IX e X).

Relativamente aos grupos formados por escalões de graus de escolariedade, a distribuição dos *scores* das Práticas culturais na sociedade Timorense é igual nos grupos de indivíduos com Secundário, Bacharelato e Licenciatura ($\alpha = 0,05$) (ver Anexo XI). Encontrou-se também evidência em como a distribuição dos *scores* dos Valores das dimensões culturais evitamento de incerteza, orientação para o futuro, distância do poder, colectivismo institucional, orientação para o desempenho, colectivismo intragrupal e igualdade de género é igual nos grupos de indivíduos com Secundário, Bacharelato e Licenciatura ($\alpha = 0,05$) (ver Anexo XI). No entanto, a mediana do *score* dos Valores da dimensão cultural orientação para as relações humanas é superior no grupo dos indivíduos com Bacharelato face ao grupo de indivíduos com Secundário e a mediana do *score* dos Valores da dimensão cultural assertividade é inferior no grupo dos indivíduos com Secundário face aos indivíduos com Bacharelato e Licenciatura ($\alpha = 0,05$).

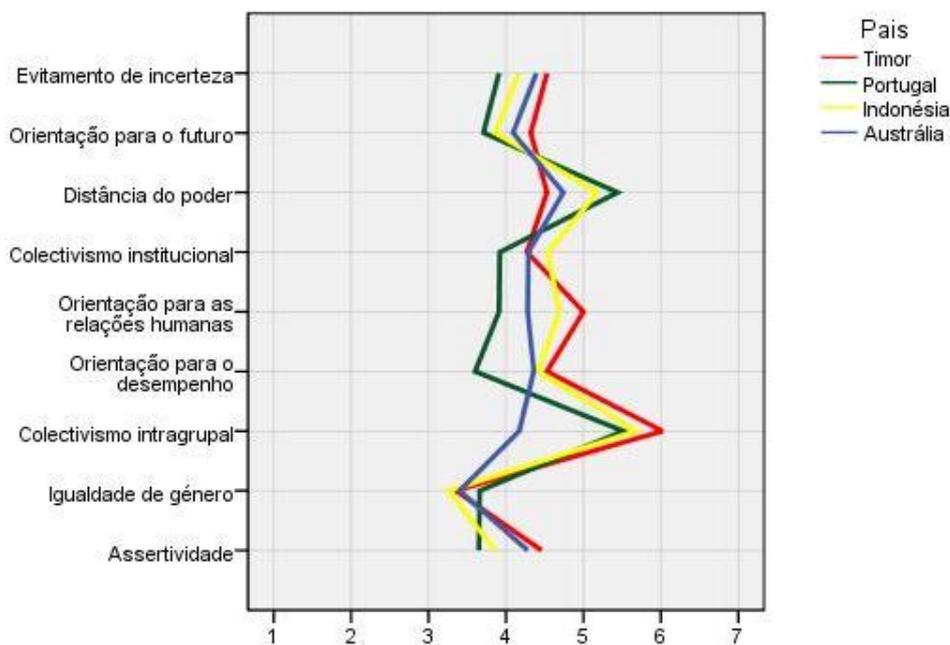
A análise dos dados permite ainda concluir que a distribuição dos *scores* das Práticas culturais na sociedade Timorense é igual nos indivíduos que já viveram fora de Timor-Leste e nos indivíduos que nunca viveram fora de Timor-Leste ($\alpha = 0,05$) (ver Anexo XII). Verifica-se igual resultado no que se refere aos Valores culturais na sociedade Timorense, com excepção na dimensão assertividade, onde a mediana do *score* é mais elevado no grupo de indivíduos que nunca viveram fora do país face aos indivíduos que já viveram fora do país ($\alpha = 0,05$) (ver Anexo XIII)

Não se encontrou qualquer relação linear estatisticamente significativa entre cada uma das Práticas das dimensões culturais na sociedade Timorense e a idade das chefias intermédias, a sua antiguidade na empresa e o tempo há que exercem o cargo de chefia intermédia ($\alpha = 0,05$) (ver Anexo XIV). Todavia, quanto maior a idade das chefias intermédias, mais elas consideram que a Orientação para as relações humanas e a Assertividade deveriam ser menores ($\rho = -0,366$ e $\rho = -0,506$, respectivamente) ($\alpha = 0,05$) (ver Anexo XV). Por outro lado, quanto maior o tempo em que as chefias intermédias exercem o cargo, mais consideram que deveria haver uma maior Distância do poder ($\rho = 0,324$) e um menor Colectivismo institucional ($\rho = -0,325$) ($\alpha = 0,05$).

Timor-Leste é um país com uma história política caracterizada pela presença de outros povos no seu território, bem como o facto de muitos Timorenses saírem do País e se refugiarem em

Portugal e na Austrália os quais, de certa forma, deixaram marcas na forma de estar, agir e pensar dos Timorenses. Como tal, a cultura Timorense nos dias de hoje é o resultado de influências de vários povos, nomeadamente dos portugueses, indonésios e australianos. Note-se que Timor-Leste foi uma colónia portuguesa até 1975, tendo sido invadido pela Indonésia logo após a declaração unilateral de independência. Após a invasão da Indonésia, muitos Timorenses saíram do país e refugiaram-se maioritariamente em Portugal e na Austrália. Neste contexto, consideramos importante comparar os *scores* médios das dimensões da cultura nacional de Timor-Leste com os resultados publicados no estudo da GLOBE para Portugal, Indonésia e Austrália (ver Anexos XVI e XVII). A figura 8 apresenta uma comparação dos *scores* médios das Práticas (ou seja, do que ocorre efectivamente) das dimensões culturais nas sociedades Timorense, Portuguesa, Indonésia e Australiana.

Figura 8 - Comparação das Práticas Culturais da sociedade de Timor-Leste, Portugal, Indonésia e Austrália



A análise da figura acima permite concluir que de acordo com a opinião das chefias intermédias inquiridas neste estudo, no global, as Práticas de cultura nacional Timorense se revelam bastante semelhantes ao verificado na Indonésia e na Austrália. Relativamente à Indonésia, verificam-se fortes semelhanças em todas as dimensões de cultura em estudo, excepto na dimensão distância do poder, onde as chefias intermédias Timorenses consideram que existe menos distância do poder do que o encontrado na cultura Indonésia. Por sua vez,

relativamente à Austrália, verificam-se igualmente fortes semelhanças em todas as dimensões de cultura em estudo, excepto nas dimensões orientação para as relações humanas e colectivismo intragrupal, onde as chefias intermédias Timorenses consideram que existe uma maior incidência do que o encontrado na cultura australiana.

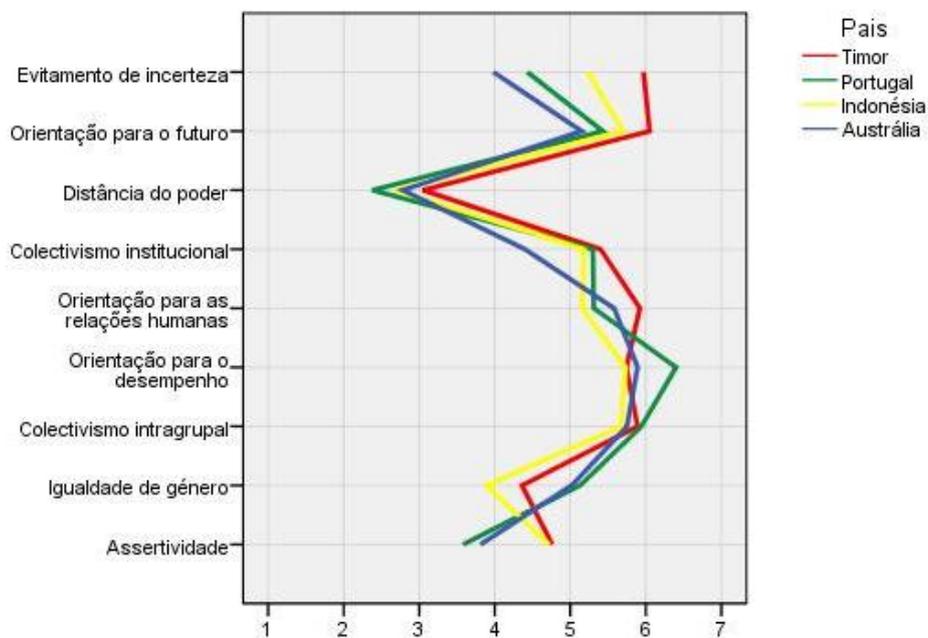
As maiores diferenças verificam-se entre as Práticas da cultura nacional de Timor-Leste e Portugal. Assim, verificam-se diferenças notórias entre a generalidade das dimensões culturais nos dois países, excepto no que respeita ao colectivismo institucional e à igualdade de género. As dimensões onde se verificam as maiores diferenças culturais entre Timor-Leste e Portugal são a orientação para as relações humanas, a orientação para o desempenho, a assertividade (em ambos os casos, as chefias intermédias Timorenses consideram uma maior incidência destas dimensões na sua cultura nacional do que o verificado em Portugal) e distância do poder (onde se verifica o contrário).

As maiores semelhanças entre a cultura nacional Timorense e as culturas indonésias e australianas do que o verificado face à cultura portuguesa, pode ter que ver com o facto de a presença portuguesa no território Timorense ter ocorrido há mais tempo do que o verificado com a Indonésia (que tomou Timor-Leste entre 1975 e 1999) e a Austrália.

Note-se que o *score* médio das Práticas das dimensões culturais na sociedade Timorense é o mais elevado dos quatro países em análise em seis das nove dimensões (Evitamento de incerteza, Orientação para o futuro, Orientação para as relações humanas, Orientação para o desempenho, Colectivismo intragrupal e Assertividade).

A figura 9 apresenta uma comparação dos *scores* médios dos Valores (ou seja, daquilo que deveria ser) das dimensões culturais nas sociedades Timorense, portuguesa, indonésia e australiana.

Figura 9 – Comparação Valores Culturais da sociedade Timor-Leste, Portugal, Indonésia e Austrália



A análise da figura acima permite concluir que de acordo com a opinião das chefias intermédias inquiridas neste estudo, no global, os Valores de cultura nacional Timorense se revelam bastante semelhantes ao verificado na Indonésia. Assim, verificam-se fortes semelhanças com a Indonésia em todas as dimensões em estudo do que deveria ser a cultura, excepto nas dimensões evitamento de incerteza e orientação para as relações humanas, onde as chefias intermédias Timorenses consideram que deveria existir uma maior propensão para o evitamento de incerteza e para a orientação para as relações humanas comparado com o que as chefias intermédias indonésias consideram que deveria ser a sua cultura nacional nestes mesmos aspectos.

Relativamente à Austrália, verificam-se diferenças notórias face aos valores culturais Timorenses nas dimensões evitamento de incerteza, orientação para o futuro, colectivismo institucional e assertividade, verificando-se maiores scores médios nos valores culturais Timorenses face aos australianos. Nas restantes dimensões, verifica-se que os valores culturais Timorenses e australianos são bastante semelhantes.

Uma comparação dos valores culturais Timorenses com os portugueses permite concluir que existem diferenças notórias nas dimensões evitamento de incerteza, assertividade e igualdade de género, verificando-se maiores *scores* médios nos valores culturais Timorenses de

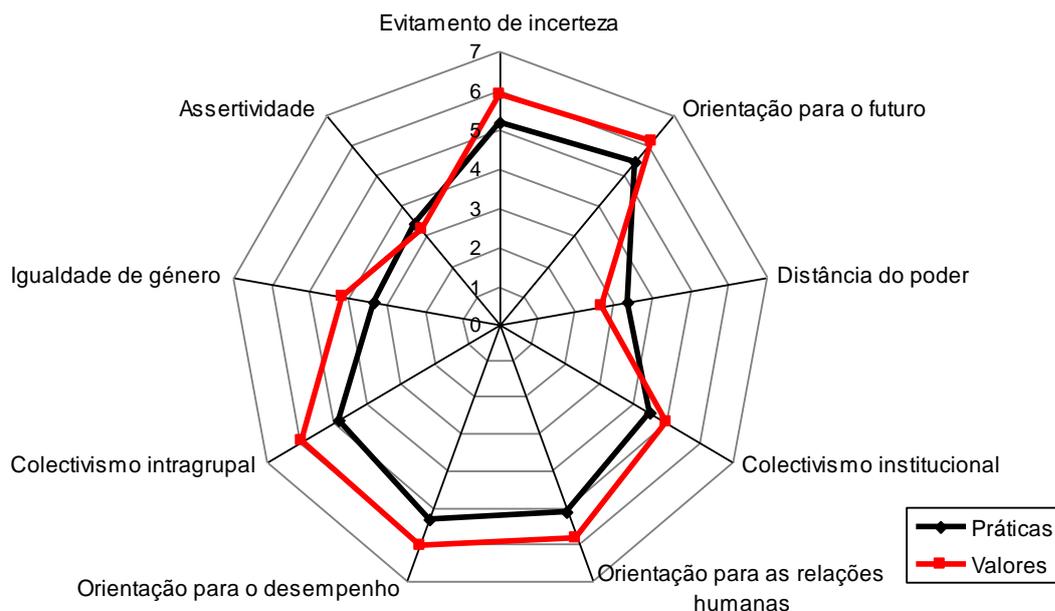
evitamento de incerteza e assertividade face aos portugueses e que os Timorenses desejariam uma menor igualdade de género do que os portugueses. Por outro lado, encontram-se bastante semelhanças nos Valores culturais colectivismo institucional e colectivismo intragrupal entre Timor-Leste e Portugal. Os *scores* médios dos Valores culturais orientação para o futuro, distância do poder e orientação para as relações humanas são maiores em Timor-Leste do que em Portugal, verificando-se o contrário na orientação para o desempenho.

Pode ainda concluir-se que o *score* médio dos Valores das dimensões culturais na sociedade Timorense é o mais elevado dos quatro países em análise em seis das nove dimensões (evitamento de incerteza, orientação para o futuro, distância do poder, colectivismo institucional, orientação para as relações humanas, orientação para o desempenho e assertividade).

4.2.2 Cultura organizacional

Os resultados sobre os *scores* médios de cada uma das dimensões de cultura organizacional do sector das telecomunicações em Timor-Leste (Práticas e Valores) são apresentados na Figura 10 (ver também o Anexo XVIII).

Figura 10 – *Scores* médios das dimensões de cultura organizacional



A análise da figura anterior permite concluir que, em média, as Práticas de cultura organizacional no sector das telecomunicações em Timor-Leste apresentam valores acima da média da escala em todas as dimensões culturais, com excepção das dimensões distância do poder, igualdade de género e assertividade, que apresentam *scores* médios bastante reduzidos. Tal revela que as chefias intermédias consideram que na empresa existe uma reduzida distância do poder, a organização é pouco igualitária em termos de género e existe pouca assertividade na organização. Uma comparação das Práticas com os Valores de cultura organizacional permite concluir que existem diferenças estatisticamente significativas em todas as dimensões culturais, excepto no que se refere à assertividade ($\alpha = 0,05$) (ver Anexo XIX). As chefias intermédias Timorenses consideram que deveria haver, na empresa, um maior grau de evitamento de incerteza, orientação para o futuro (o que significa que os inquiridos sentem necessidade do cumprimento das regras, normas sociais e procedimentos para fazer face a imprevisibilidade dos eventos futuros) (note-se que de acordo com Finuras (2010), nas sociedades que apresentam *scores* médios elevados de evitamento de incerteza também se denota uma maior tendência para o cumprimento das regras, procedimentos e uma maior estrutura da vida colectiva), colectivismo institucional (o que significa que as chefias intermédias pretendem que a empresa promova a acção e recompensem a distribuição colectiva de recursos na empresa), orientação para as relações humanas (o que indica que as chefias intermédias pretendem que se privilegie e recompense mais as pessoas por serem justas, altruístas, generosas, atenciosas e amistosas com as outros), orientação para o desempenho (o que indica uma maior pretensão em privilegiar, incentivar e recompensar os membros do grupo pela melhoria do desempenho e da excelência), colectivismo intragrupal (o que significa que as chefias intermédias pretendem que os colaboradores da empresa expressem mais orgulho, lealdade e manifestam sentimentos de coesão nas suas organizações e familiares) e igualdade de género (o que indica que as chefias intermédias gostariam que existisse uma minimização das diferenças de papéis de género). Em contrapartida, consideram que deveriam existir menos distância do poder na empresa do que o que existe actualmente, ou seja, pretendem uma hierarquia menos acentuada a nível organizacional. Apenas em termos de assertividade, as chefias intermédias consideram que o grau que se verifica actualmente na empresa está de acordo com o que consideram ideal.

Procede-se a uma comparação das Práticas e Valores de cultura organizacional no sector das telecomunicações em Timor-Leste, entre os vários grupos populacionais formados pelas variáveis sócio-demográficas em estudo.

Analisando as Práticas de todas as dimensões da cultura organizacional em estudo, apenas nas dimensões distância do poder e colectivismo intragrupal se verificam diferenças estatisticamente significativas entre a distribuição de *scores* no grupo dos indivíduos do sexo feminino e do sexo masculino. Assim, as mulheres consideram que existe uma maior distância do poder na empresa do que os homens, sendo que estes, por sua vez, consideram que existe mais colectivismo intragrupal na empresa do que as mulheres ($\alpha = 0,05$) (ver Anexo XX). Todavia, os indivíduos do sexo feminino e do sexo masculino têm uma opinião semelhante sobre o que deveria ser a cultura organizacional, em todas as dimensões culturais em estudo ($\alpha = 0,05$) (ver Anexo XXI).

Relativamente aos grupos formados por escalões de graus de escolariedade, não se encontram diferenças estatisticamente significativas entre a distribuição de *scores* das Práticas e dos Valores de cultura organizacional nos grupos de indivíduos com Secundário, Bacharelato e Licenciatura ($\alpha = 0,05$) (ver Anexos XXII e XXIII).

Os indivíduos que já viveram fora de Timor-Leste e os que nunca o fizeram têm igual opinião sobre as Práticas da cultura organizacional, em todas as dimensões em estudo ($\alpha = 0,05$) (ver Anexo XXIV). Em termos de Valores de cultura organizacional, estes dois grupos apenas divergem na sua opinião sobre o que deveria ser a Assertividade na empresa, em que indivíduos que já viveram fora de Timor-Leste consideram que deveria haver mais Assertividade do que os indivíduos que nunca viveram fora de Timor-Leste ($\alpha = 0,05$) (ver Anexo XXV).

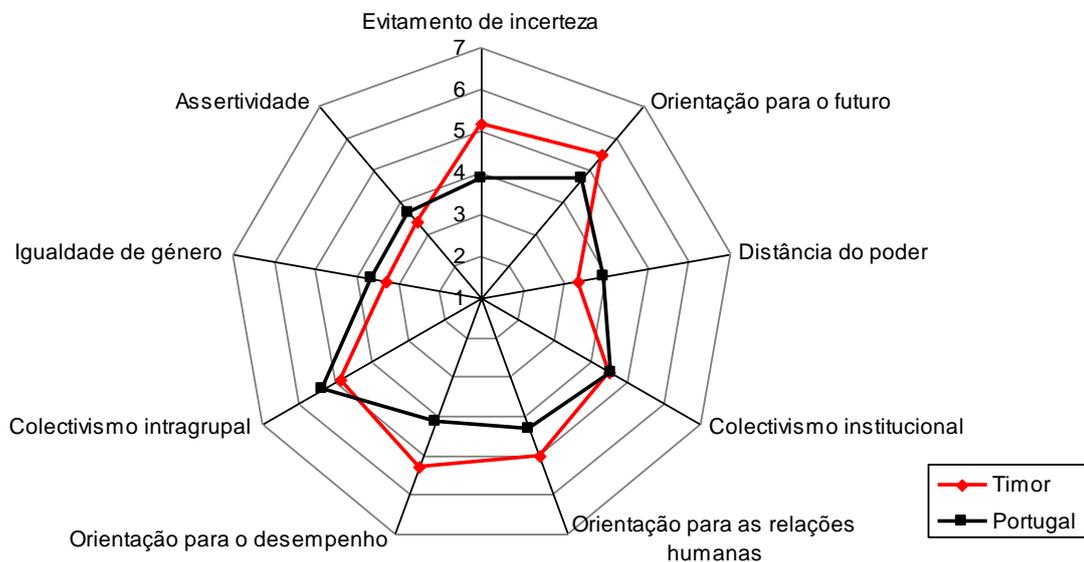
Quando analisado a existência de relação entre as Práticas das várias dimensões de cultura organizacional e a idade das chefias intermédias, a sua antiguidade na empresa e a sua antiguidade no cargo de chefia intermédia que exercem, apenas se encontrou uma relação linear estatisticamente significativa entre a igualdade de género e a antiguidade no cargo de chefia intermédia, constatando-se que quanto maior o tempo ao qual os indivíduos exercem o seu cargo de chefia intermédia, mais eles consideram que existe uma menor igualdade de género ($\rho = -0,375$) ($\alpha = 0,05$) (ver Anexo XXVI). No entanto, quanto maior a idade das

chefias intermédias, mais elas consideram que deveria existir uma menor orientação para as relações humanas, mas uma maior assertividade na organização ($\rho = -0,331$ e $\rho = 0,367$, respectivamente) ($\alpha = 0,05$) (ver Anexo XXVII). Também, quanto maior a antiguidade dos indivíduos nos cargos de chefias intermédia que exercem, mais eles consideram que deveria existir menos colectivismo institucional, mas uma maior assertividade na organização ($\rho = -0,310$ e $\rho = 0,344$, respectivamente) ($\alpha = 0,05$) (ver Anexo XXVII).

Procederemos a uma comparação dos *scores* médios das várias dimensões da cultura organizacional do sector das telecomunicações em Timor-Leste e Portugal (ver Anexo XXVIII). Não nos foi possível fazer a comparação entre Timor-Leste, Austrália e Indonésia por não existir publicação dos resultados pelo projecto GLOBE.

A Figura 11 apresenta uma comparação dos *scores* médios das Práticas das várias dimensões da cultura organizacional do sector das telecomunicações em Timor-Leste e Portugal.

Figura 11 – Comparação das Práticas de Cultura organizacional no sector das telecomunicações de Timor-Leste e Portugal

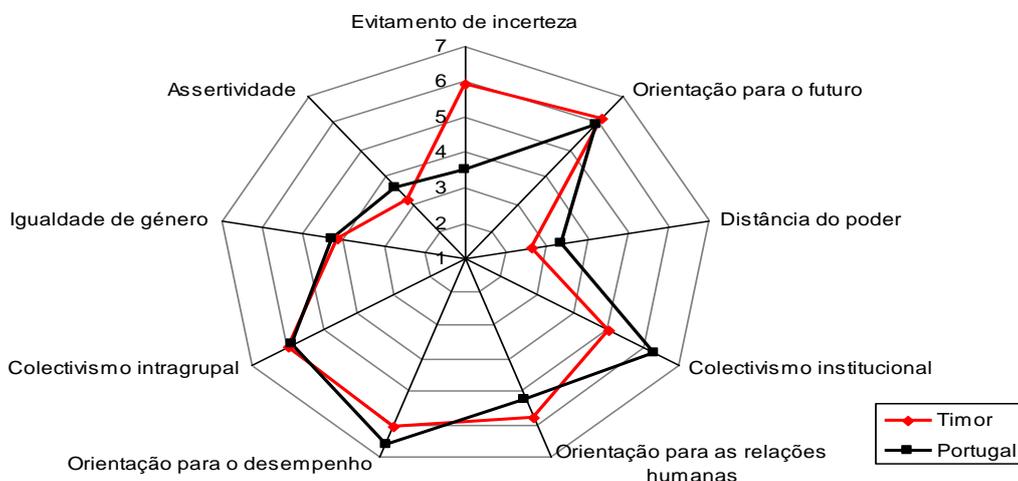


A análise da figura acima permite concluir que as Práticas de cultura organizacional no sector das telecomunicações são relativamente semelhantes entre Timor-Leste e Portugal (ver anexo XXIX). Apenas nas dimensões distância do poder, colectivismo intragrupal, igualdade de género e assertividade Timor-Leste apresenta *scores* médios ligeiramente inferiores a Portugal. Por outro lado, Timor-Leste apresenta *scores* médios de Práticas de evitamento de

incerteza e orientação para o desempenho muito superiores ao verificado para Portugal. Verifica-se ainda que as chefias intermédias Timorenses consideram valores médios de *scores* de orientação para o futuro e orientação para as relações humanas ligeiramente superiores ao considerado pelas chefias intermédias em Portugal.

A Figura 12 apresenta uma comparação dos *scores* médios dos Valores das várias dimensões da cultura organizacional do sector das telecomunicações em Timor-Leste e Portugal. A sua análise permite concluir que as chefias intermédias Timorenses desejam um nível médio de evitamento de incerteza na empresa muito superior ao aspirado pelas chefias intermédias portuguesas. Por outro lado, as chefias intermédias portuguesas desejam um nível médio de colectivismo institucional na empresa muito superior ao aspirado pelas chefias intermédias Timorenses. Embora se verifiquem estas fortes diferenças entre Timor-Leste e Portugal nos Valores destas duas dimensões da cultura organizacional, pode dizer-se que os dois países são muito semelhantes no que consideram que deveria ser a orientação para o futuro, o colectivismo intragrupal e a igualdade de género na empresa. Em média, as chefias intermédias Timorenses desejam um nível ligeiramente inferior de distância do poder, orientação para o desempenho e assertividade na empresa, quando comparado com o que chefias intermédias portuguesas aspiram. Por último, as chefias intermédias Timorenses desejam um nível médio de orientação para as relações humanas na empresa ligeiramente superior ao desejado pelos seus homólogos portugueses.

Figura 12 – Comparação dos Valores de Cultura organizacional no sector das telecomunicações de Timor-Leste e Portugal



4.2.3 - Comparação da cultura nacional com a cultura organizacional

Comparando as médias da Prática das várias dimensões de cultura nacional e organizacional, encontra-se evidência em como as chefias intermédias Timorenses consideram que o actual nível médio de evitamento de incerteza, orientação para o futuro e orientação para o desempenho é superior na organização do que na sociedade, verificando-se o contrário nas dimensões distância do poder, colectivismo intragrupal e assertividade ($\alpha = 0,05$) (ver Anexos XXX e XXXI). Não se encontraram diferenças estatisticamente significativas entre o nível médio de Práticas de colectivismo institucional, orientação para as relações humanas e igualdade de género na sociedade e nas organizações ($\alpha = 0,05$).

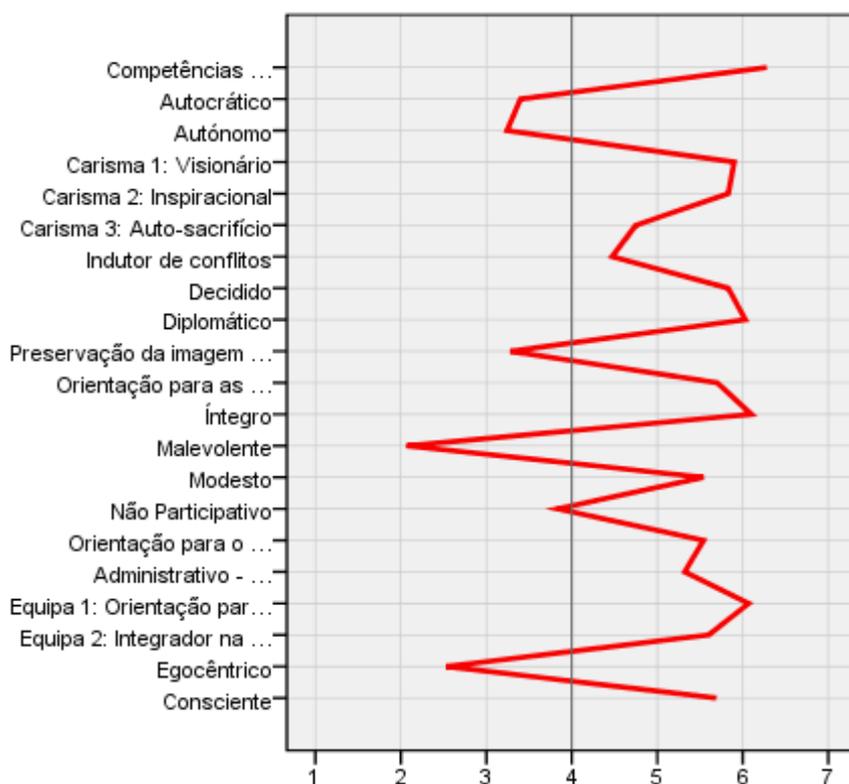
Por outro lado, o nível médio que as chefias intermédias Timorenses consideram que deveria ser das dimensões culturais distância do poder, colectivismo institucional, igualdade de género e assertividade na sociedade é superior ao que elas afirmaram que gostariam que fosse nas organizações, verificando-se o contrário relativamente à dimensão orientação para o desempenho ($\alpha = 0,05$) (ver Anexo XXXI). Não se encontraram diferenças estatisticamente significativas entre o nível médio que as chefias intermédias consideram que deveria haver de evitamento de incerteza, orientação para o futuro, orientação para as relações humanas e colectivismo intragrupal na sociedade e nas organizações ($\alpha = 0,05$).

4.3 Liderança

O estudo sobre os estilos de liderança em Timor-Leste baseia-se no questionário e metodologia desenvolvida pelo estudo do projecto GLOBE para avaliar os atributos e comportamentos de liderança considerada como excepcional. As chefias intermédias foram inquiridas sobre 112 itens sobre liderança. Estes itens estão medidos numa escala de Likert de 7 pontos em que “1” traduz “Este comportamento ou atributo inibe fortemente um perfil de liderança excepcional” e “7” traduz “Este comportamento ou atributo contribui de forma muito expressiva para uma actuação de liderança tida como excepcional”. Os 112 itens foram agregados em 21 escalas de liderança (as quais são denominadas de escalas de 1ª ordem), conforme proposto por House et al. (2004). Seguindo igualmente a metodologia de House et al. (2004), as 21 escalas de 1ª ordem de liderança foram agregadas em 6 escalas de 2ª ordem.

A figura 13 apresenta os valores médios das dimensões de liderança de 1ª ordem em Timor-Leste (ver também Anexo XXXII). A sua análise permite concluir que as chefias intermédias inquiridas consideram que 15 das 21 dimensões de 1ª escala contribuem para uma liderança excepcional. Os atributos que mais contribuem para uma liderança excepcional são Competência administrativa, Integridade, Orientação para a equipa e Diplomacia. Por outro lado, os atributos que impedem uma liderança excepcional são a Autocracia, Autonomia, Preservação da imagem própria, Malevolente e Egoцентриsmo.

Figura 13 – Perfil médio as dimensões de 1ª ordem de liderança em Timor-Leste



A figura 14 apresenta uma comparação dos valores médios das dimensões de 1ª ordem de liderança em Timor-Leste com Portugal, Indonésia e Austrália (ver também Anexo XXXII). A sua análise permite concluir que existem fortes semelhanças entre Timor-Leste e a Indonésia sobre o que as chefias intermédias consideram ser os atributos que contribuem para uma liderança excepcional, excepto no que se refere a “Autonomia”, “Carisma 3: Auto-sacrifício” e “Orientação para o desempenho”. As maiores diferenças entre Timor-Leste e Austrália registam-se nas dimensões “Competências administrativas”, “Autocrático”,

“Indutor de conflitos”, “Administrativo – Procedimental”, “Consciente”, “Não Participativo” e “Orientação para o desempenho”, sendo que as chefias intermédias Timorenses consideram mais do que as australianas que estas cinco primeiras dimensões contribuem para uma liderança excepcional e verificando-se o contrário nas duas últimas dimensões mencionadas. No cômputo geral, as maiores diferenças registam-se entre Timor-Leste e Portugal, destacando-se as dimensões “Autocrático”, “Preservação da imagem própria”, “Orientação para as relações humanas”, “Administrativo - Procedimental” e “Consciente” como aquelas em que as chefias intermédias Timorenses inquiridas consideram que contribuem mais para uma liderança excepcional do que as chefias intermédias portuguesas e a dimensão “Não Participativo” como aquela em que as chefias intermédias Timorenses inquiridas consideram que contribuem menos para uma liderança excepcional do que as chefias intermédias portuguesas. No entanto, verificam-se fortes semelhanças entre Timor-Leste, Portugal, Indonésia e Austrália no que respeita às dimensões “Carisma 1: Visionário”, “Carisma 2: Inspiracional”, “Decidido”, “Diplomático”, “Íntegro”, “Malevolente”, “Equipa 1: Orientação para a equipa”, “Equipa 2: Integrador na equipa” e “Egocêntrico”.

Uma análise mais sintética dada pelas dimensões de 2ª ordem de liderança, permite concluir que as chefias intermédias Timorenses atribuem elevada importância às dimensões “Carisma/ baseado em valores”, “Liderança orientada para as relações humanas” e com *score* mais elevado na dimensão “Liderança orientada para a equipa” como condutoras de uma liderança excepcional e à “Liderança Autónoma” como inibidora de uma liderança excepcional (ver figura 15 e Anexo XXXIII). Por sua vez, as chefias intermédias Timorenses inquiridas consideram que a “Liderança Auto-protectora” e a “Liderança Participativa” não têm impacto na liderança excepcional.

Figura 14 – Comparação dos valores médios das dimensões de 1ª ordem de liderança em Timor-Leste, Portugal, Indonésia e Austrália

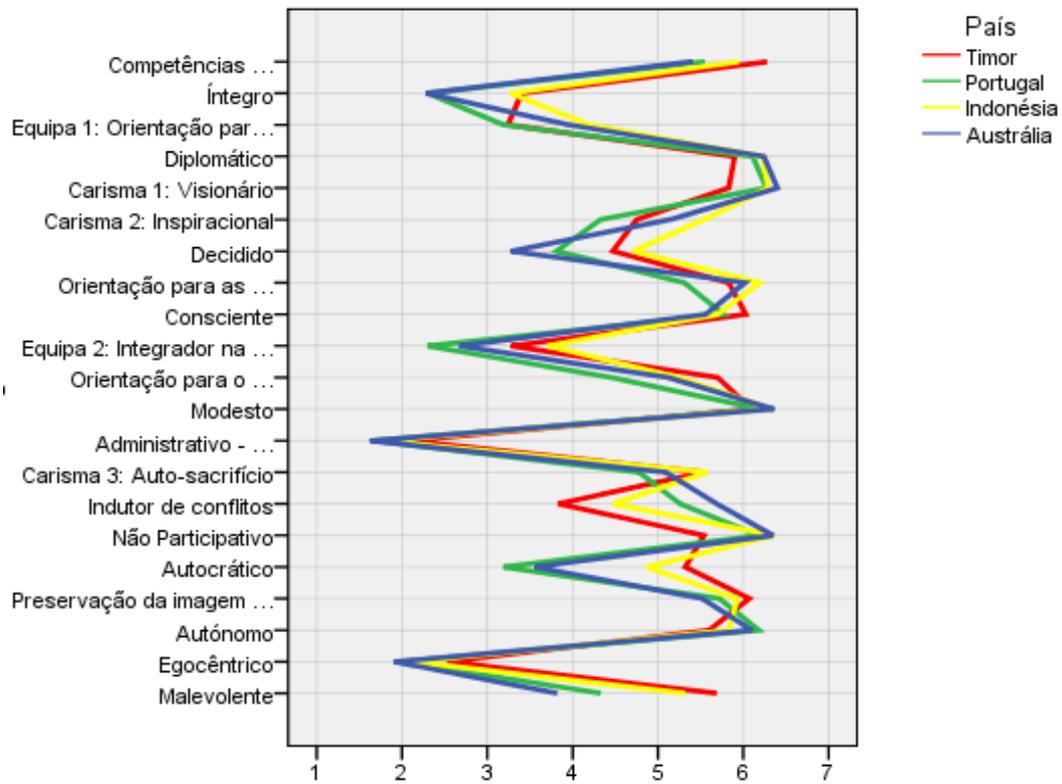
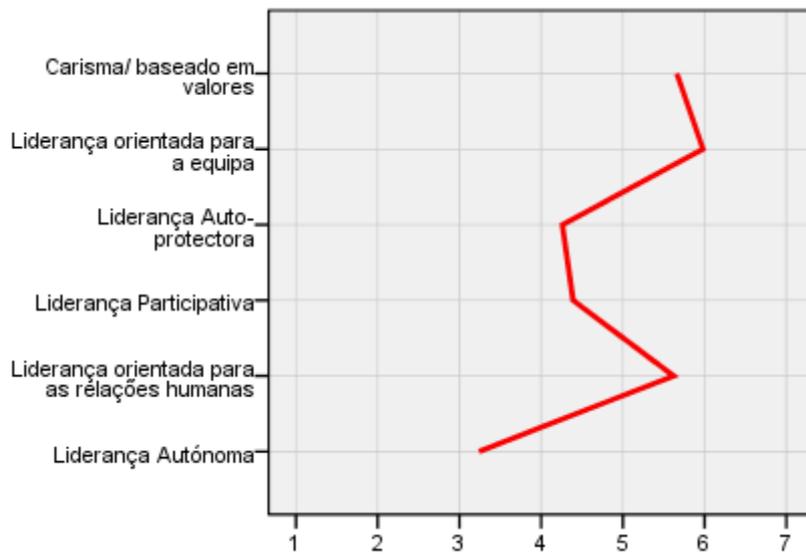
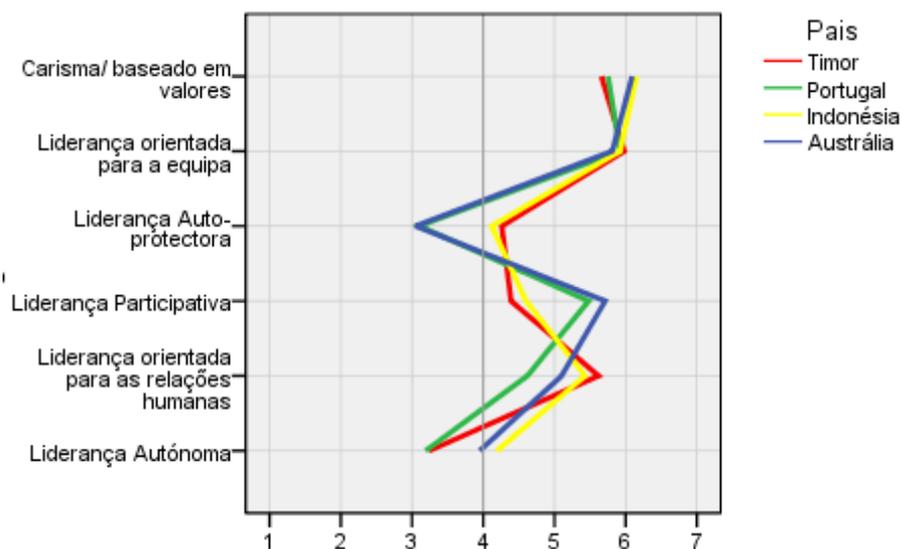


Figura 15 - Perfil médio das dimensões de 2ª ordem de liderança em Timor-Leste



A opinião das chefias intermédias Timorenses sobre os atributos que contribuem para uma liderança excepcional é bastante parecida com a opinião das chefias intermédias indonésias em todas as dimensões, excepto no que respeita a “Liderança Autónoma”, onde as chefias intermédias indonésias dão mais importância do que as chefias intermédias Timorenses (ver figura 16 e Anexo XXXIII). Comparando Timor-Leste com Portugal, verificam-se opiniões muito semelhantes no que respeita às dimensões “Carisma/ baseado em valores”, “Liderança orientada para a equipa” e “Liderança Autónoma”, mas algumas diferenças de opinião nas dimensões “Liderança Auto-protectora”, “Liderança orientada para as relações humanas” (em ambas, as chefias Timorenses atribuem mais importância que as portuguesas) e “Liderança Participativa” (onde as chefias portuguesas atribuem mais importância que as Timorenses). Comparativamente à Austrália, as chefias Timorenses consideram que a “Liderança Auto-protectora” conduz mais a uma liderança excepcional e a “Liderança Participativa” é mais inibidora de uma liderança excepcional.

Figura 16 - Comparação dos valores médios das dimensões de 2ª ordem de liderança em Timor-Leste, Portugal, Indonésia e Austrália



Procede-se a uma comparação dos atributos (dimensões de 2ª ordem) que conduzem a uma liderança excepcional em Timor-Leste, entre os vários grupos populacionais formados pelas variáveis sócio-demográficas em estudo. Assim, encontrou-se evidência empírica em como a distribuição dos *scores* dos atributos de Liderança em Timor-Leste é igual nos grupos de indivíduos do sexo feminino e masculino, excepto no que respeita ao Carisma/baseado em valores, em que os os indivíduos do sexo masculino dão mais importância do que os

indivíduos do sexo feminino ($\alpha = 0,05$) (ver Anexo XXXIV). Por outro lado, a distribuição dos *scores* dos vários atributos de Liderança em Timor-Leste é igual nos grupos de indivíduos com graus de escolaridade ao nível da licenciatura, bacharelato e ensino secundário, excepto no que respeita ao atributo Liderança Auto-protectora, em que os indivíduos com bacharelato dão mais importância do que os indivíduos com licenciatura ($\alpha = 0,05$) (ver Anexo XXXV). Por sua vez, os indivíduos que já viveram fora de Timor-Leste e os indivíduos que sempre viveram em Timor-Leste apresentam igual opinião relativamente a todos os atributos que conduzem a uma liderança excepcional em Timor-Leste ($\alpha = 0,05$) (ver Anexo XXXVI).

Analisando a existência de relações lineares estatisticamente significativas entre cada um dos atributos que conduzem a uma liderança excepcional em Timor-Leste e a idade das chefias intermédias, a sua antiguidade na empresa e o tempo há que exercem o cargo de chefia intermédia, apenas se detecta uma relação significativa entre a Liderança orientada para as relações humanas e idade das chefias intermédias (sendo que, quanto maior a idade das chefias intermédias, mais elas consideram que a Liderança orientada para as relações humanas é menos importante para ter uma liderança excepcional em Timor-Leste) ($\rho = -0,369$; $\alpha = 0,05$) (ver Anexo XXXVII).

4.4 Estilos de tomada de decisão

Com o objectivo de reforçar o estudo das práticas de liderança, fez-se a avaliação do grau de frequência com que as chefias intermédias se baseiam em várias linhas de influência que norteiam a tomada de decisão. Tendo em vista esta análise, foi utilizado um questionário suportado em oito eventos (por outras palavras, cenários organizacionais) identificados como expectáveis de ocorrer ao longo do quotidiano profissional de um gestor em qualquer organização, o qual foi desenvolvido por Smith *et al* (2002).

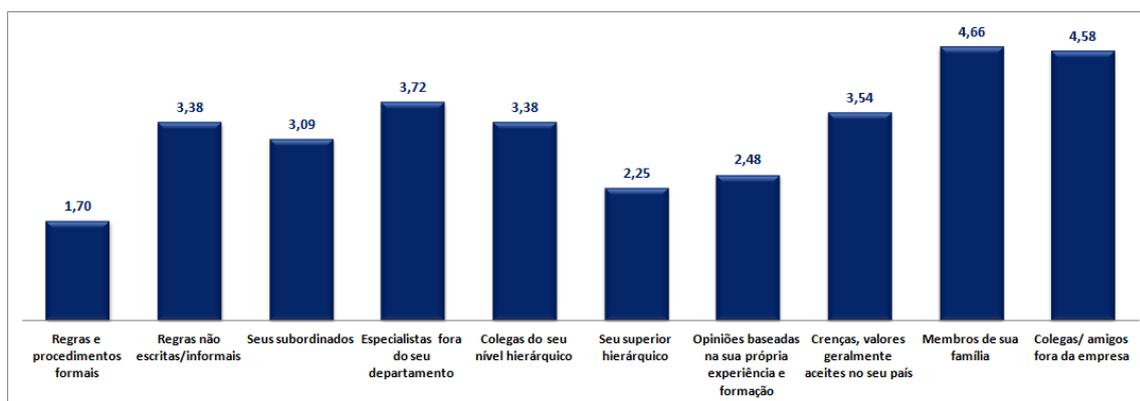
Solicitou-se aos respondentes que pontuassem numa escala de 1 a 5 (1- sempre; 2- muito; 3- mais ou menos; 4- pouco e 5- nunca) o grau de frequência com que os gestores tomam as decisões nos oito eventos considerados baseando-se em cada linha de influência.

As linhas de influência em estudo são:

- Regras e procedimentos formais;
- Regras não escritas, informais;
- Seus subordinados;
- Especialistas fora do seu departamento;
- Colegas do seu nível hierárquico;
- Opiniões baseadas na sua própria experiência e formação;
- Crenças, valores geralmente aceites no seu país;
- Membros da sua família;
- Colegas/amigos fora da empresa.

Os resultados sobre a frequência média com que as chefias intermédias se baseiam em cada linha de influência que norteiam as tomadas de decisão estão apresentadas na figura seguinte.

Figura 17 - Frequência média com que as chefias intermédias se baseiam em cada linha de influência que norteiam as tomadas de decisão



Conforme pode ser observado na figura anterior, para tomar as suas decisões, as chefias intermédias baseiam-se com muita frequência em regras e procedimentos formais, no seu superior hierárquico e em opiniões baseadas na sua própria experiência e formação e quase nunca em membros da sua família e em colegas/ amigos fora da empresa. Como tal, estes resultados convergem com os resultados obtidos na análise das práticas culturais vigentes na sociedade Timorense, a qual obteve um *score* também elevado na dimensão “*evitamento de incerteza*”, em que reflecte um grau elevado em que a sociedade Timorense se baseia em normas e procedimentos para fazer face a imprevisibilidade dos acontecimentos. Neste sentido, verifica-se uma forte necessidade das chefias intermédias em depositar confiança nas normas sociais, como também em rituais e práticas burocráticas estabelecidas, para fazer

face a eventos imprevisíveis que possam ocorrer no futuro. É neste contexto que Smith e Javidan (2004) referem que indivíduos com elevada aversão à incerteza tendem a procurar activamente reduzir a probabilidade de eventos imprevisíveis futuros que possam afectar negativamente o funcionamento da empresa.

Os resultados sugerem que os inquiridos que actuam como chefias intermédias são influenciados com mais ou menos frequência pelos subordinados, pelas regras não escritas/informais e também pelos colegas do seu nível hierárquico. É pouco frequente as chefias intermédias inquiridas serem influenciadas em processos de tomada de decisão pelas crenças e valores geralmente aceites no País e entendem não necessitar de suporte técnico de especialistas fora do seu departamento ou área de *expertise*.

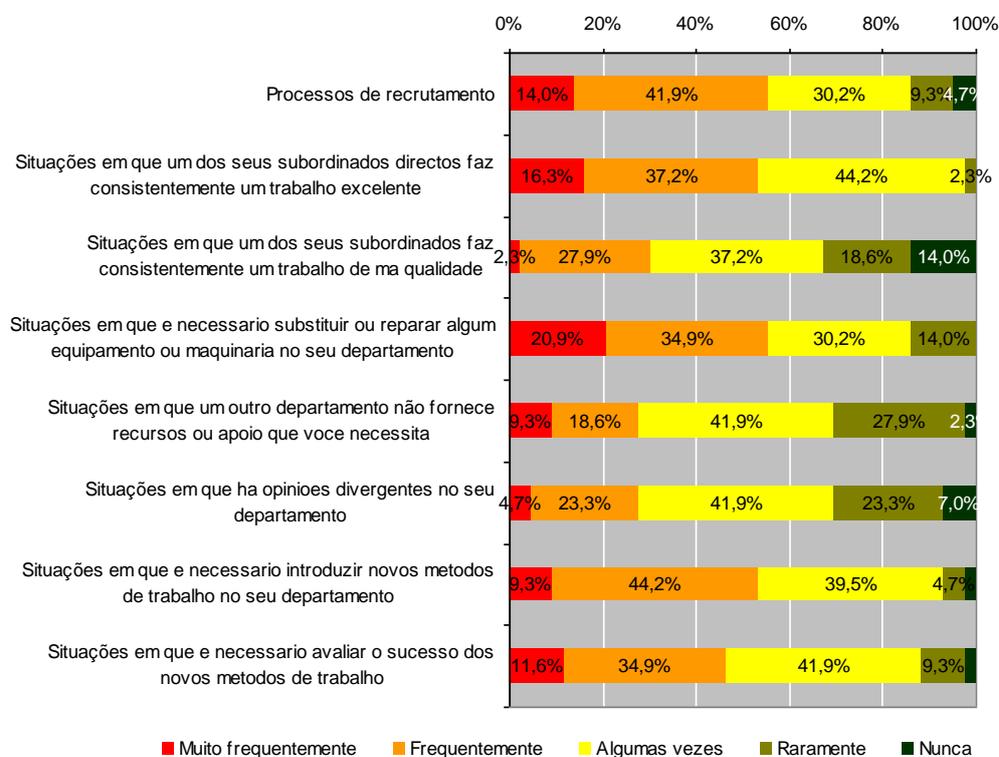
Tendo em vista aprofundar o grau de conhecimento quanto aos processos de tomada de decisão em Timor-Leste, compararam-se as várias linhas de influência entre os vários grupos populacionais formados pelas variáveis sócio-demográficas sexo, habilitações literárias e vivência noutra País. Assim, encontrou-se evidência empírica em como a distribuição de *scores* de todas as linhas de influência na tomada de decisão na Timor Telecom é igual nos grupos de indivíduos do sexo feminino e masculino, bem como nos indivíduos que sempre viveram em Timor-Leste e naqueles que já viveram fora de Timor-Leste ($\alpha = 0,05$) (ver Anexos, XXXVIII e XL). Por outro lado, a distribuição dos *scores* das várias linhas de influência na tomada de decisão em Timor-Leste é igual nos grupos de indivíduos com graus de escolaridade ao nível da licenciatura, bacharelato e ensino secundário, excepto no que respeita às crenças e valores geralmente aceites no seu país, em que os indivíduos com Licenciatura recorrem com mais frequência na tomada de decisões do que os indivíduos com ensino secundário ou bacharelato ($\alpha = 0,05$) (ver Anexo XXXIX).

Analisando a existência de relações lineares estatisticamente significativas entre cada uma das linhas de influência na tomada de decisão em Timor-Leste e a idade das chefias intermédias, a sua antiguidade na empresa e o tempo há que exercem o cargo de chefia intermédia, constata-se que as chefias intermédias mais novas e que estão há menos tempo na empresa recorrem com mais frequência a opiniões baseadas na sua própria experiência e formação aquando do processo de tomada de decisões ($\rho = -0,416$ e $\rho = -0,391$; $\alpha = 0,05$) e os indivíduos que exercem há menos tempo o seu cargo de chefia recorrem com maior

frequência a colegas/ amigos fora da empresa para tomarem as suas decisões ($\rho = -0,337$; $\alpha = 0,05$) (ver Anexo XLI).

As chefias intermédias foram igualmente questionadas sobre a frequência com que recorreram nos últimos meses às várias linhas de influência quando tiveram que tomar as várias decisões em estudo. Conforme pode ser observado na figura 18, a generalidade das chefias intermédias teve que tomar uma das oito decisões em análise nos últimos meses, sendo que poucos não o desempenharam nos últimos meses. Os resultados apurados sugerem que a empresa deverá encetar esforços para otimizar processos de avaliação de desempenho e de resultados, na medida em que 42% dos inquiridos refere que só algumas vezes quando é chegado o momento de avaliar o sucesso dos novos métodos de trabalho é que recorre às linhas de influência. Existe mesmo uma percentagem muito reduzida de chefias (2%) que afirma mesmo não ter nunca ter recorrido às linhas de influência no que respeita à apreciação da eficácia e eficiência organizacional.

Figura 18 - Frequência com que as chefias intermédias recorreram nos últimos meses às várias linhas de influência quando tiveram que tomar as decisões em estudo



Procedemos de seguida à análise de conteúdo sustentada nas oito entrevistas efectuadas às chefias intermédias das diferentes direcções da empresa Timor Telecom, com o objectivo de analisar a distinção que aqueles actores organizacionais conferem aos conceitos liderança e gestão. Tomaram-se como referência as seis categorias comportamentais de liderança apuradas pelo Projecto GLOBE:

1. Liderança carismática/liderança baseada em valores
2. Liderança orientada para a equipa
3. Liderança participativa
4. Liderança para orientação humana
5. Liderança autónoma
6. Liderança auto-protecção/auto-protectora

A maioria dos entrevistados consideram os líderes como carismáticos e inspiradores. (ver anexo XLII). Nesta perspectiva, os inquiridos que desempenham funções de coordenação intermédia dos processos de trabalho consideram que os líderes devem constituir-se como

exemplo a seguir, por contraponto à figura “gestor”: consideram os gestores como os elementos organizacionais focados, em primeira instância, no planeamento do trabalho, nos procedimentos, por conseguinte, referem que um gestor deve ser proficiente em matéria de orientação para o trabalho e resultados, não privilegiando muito a orientação para as pessoas. Neste sentido, as percepções dos inquiridos que contribuem para ilustrar o perfil de um gestor centram-na na delegação de responsabilidades e de tarefas, a definição de prazos e prioridades, o acompanhamento do trabalho “no terreno”, a orientação para a tarefa. (ver anexo XLII).

Estes resultados contribuem para complementar e reforçar os resultados obtidos quanto à percepção dos inquiridos no que respeita à atribuição de comportamentos e características representativos de uma liderança excepcional (ver figura 15- pág.42). Conclui-se por estes resultados que para as chefias intermédias inquiridas, a gestão consiste em organizar o trabalho dos colaboradores, delegar tarefas e promover a prestação de contas quanto aos resultados obtidos, em oposição à(s) responsabilidade(s) do líder que deverá exercer influência perante os seus seguidores mas também terá que coordenar o desenvolvimento dos seus colaboradores. Os resultados obtidos permitem apurar que cinco dos inquiridos partilham a opinião de que um líder deverá assumir e partilhar uma visão a longo-prazo, promovendo um espírito de missão junto com os seus colaboradores, pelo que, desta forma, os comportamentos a adoptar pelo líder deverão ser exemplares e que este actor organizacional tem que manifestar competências de relacionamento interpessoal, no que respeita a envolver os seus colaboradores para que consigam obter deles um grau de empenhamento acentuado na prestação do trabalho.

Os resultados apurados neste trabalho convergem com os resultados verificados no Projecto GLOBE, na medida em que a liderança e gestão tendem a ser percebidas pelos inquiridos como distintas: a liderança é compreendida na coordenação de uma visão organizacional, a actuação inspiracional, enquanto que a gestão consiste na implementação da visão do líder e efectiva-se na administração dos recursos materiais e gestão de pessoas e na organização e optimização das infra-estuturas organizacionais. (House & Aditya (1997).

4.5 Satisfação no trabalho

No seguimento da investigação efectuada, considerou-se relevante avaliar também a relação que os colaboradores da Timor-Telecom têm com a sua empresa em termos de satisfação. Para tal, considerou-se uma bateria de indicadores sobre a relação entre os trabalhadores e a empresa, avaliados numa escala de Likert em que 1=Concordo em absoluto e 5=Discordo em absoluto. A figura seguinte apresenta os valores médios de cada um dos indicadores.

Figura 19 - Grau de concordância médio com os indicadores sobre a relação entre os trabalhadores e a empresa



Os resultados sugerem que os inquiridos manifestam um forte sentimento de lealdade e orgulho para com a empresa Timor Telecom. Uma conclusão que se destaca é o facto de que um número expressivo de inquiridos refere que não aceitaria outro emprego mesmo que o vencimento associado à respectiva função fosse superior àquele que recebe actualmente, com o objectivo de permanecer a trabalhar para a empresa Timor Telecom. Os resultados obtidos denotam ainda uma coerência significativa no que respeita a um elevado grau de Satisfação com o emprego.

Quando comparadas estas opiniões entre os grupos de indivíduos formadas com base nas variáveis sócio-demográficas sexo, habilitações literárias e vivência fora do país, não se

encontram quaisquer diferenças estatisticamente significativas ($\alpha = 0,05$) (ver Anexos XLIII, XLIV e XLV).

Analisando a existência de relações lineares estatisticamente significativas entre cada um dos indicadores sobre a relação das chefias intermédias com a empresa e a idade das chefias intermédias, a sua antiguidade na empresa e o tempo que exercem o cargo de chefia intermédia, constata-se que as chefias intermédias com mais idade e que estão há mais tempo na empresa concordam mais que “Este emprego atinjiu as minhas expectativas” ($\rho = -0,309$ e $\rho = -0,304$; $\alpha = 0,05$) (ver Anexo XLVI).

Capítulo 5 - Conclusão

Timor-Leste é um país com uma história política caracterizada pela presença de outros povos no seu território, os quais, de certa forma, deixaram marcas na forma de estar, de agir e de pensar dos Timorenses. Como tal, a cultura Timorense nos dias de hoje é o resultado de influências de vários povos, nomeadamente Portugueses, Indonésios e Australianos. Note-se que Timor-Leste foi uma colónia portuguesa até 1975, tendo sido invadido pela Indonésia logo após a declaração unilateral da sua independência. Após a invasão da Indonésia, muitos Timorenses saíram do país e refugiaram-se maioritariamente em Portugal e na Austrália.

Assim, e de acordo com a opinião das chefias intermédias inquiridas neste estudo, concluiu-se no global, que as práticas associadas à cultura nacional Timorense revelam-se bastante semelhantes àquelas verificadas tanto na Indonésia como na Austrália. Relativamente à Indonésia, apuraram-se fortes semelhanças em todas as dimensões de cultura em estudo, excepto na dimensão *distância do poder*, na qual as chefias intermédias Timorenses consideram que existe uma menor distância do poder face àquela que se verifica na cultura Indonésia; por outras palavras, os inquiridos entendem que existe uma menor distância hierárquica em Timor-Leste comparativamente à distância que se verifica na Indonésia. Por sua vez, relativamente à Austrália, verificam-se igualmente fortes semelhanças em todas as dimensões de cultura em estudo, excepto nas dimensões *orientação para as relações humanas* e *colectivismo intragrupal*. Neste caso as chefias intermédias Timorenses entendem que os cidadãos Timorenses privilegiam e recompensam as pessoas por serem justas, altruístas, generosas, atenciosas e amistosas com as outros. Expressam também maior grau de *colectivismo intragrupal* ou seja, sentem orgulho e manifestam sentimentos de coesão e lealdade nas suas organizações e familiares quando comparados com os cidadãos australianos.

Destacam-se ainda divergências expressivas quanto às práticas associadas à cultura nacional de Timor-Leste face a Portugal: as diferenças compreendem a generalidade das dimensões culturais nos dois países, excepto nas dimensões *colectivismo institucional* e *igualdade de género*. As dimensões onde se verificam as maiores diferenças culturais entre Timor-Leste e Portugal são: *orientação para as relações humanas*, *orientação para o desempenho*, *assertividade* (em ambos os casos, as chefias intermédias Timorenses consideram uma maior incidência destas dimensões na sua cultura nacional do que o verificado em Portugal) e *distância do poder* (onde se verifica o contrário).

No que respeita à proximidade de resultados, as maiores semelhanças apuradas entre a cultura nacional Timorense e as culturas Indonésias e Australianas comparativamente à cultura Portuguesa, podem ser justificadas pelo facto de a presença portuguesa no território Timorense ter ocorrido há mais tempo do que o verificado com a Indonésia (cuja presença em Timor-Leste durou desde 1975 até 1999) e por uma presença maçica e em grande número de cidadãos australianos em Timor-Leste no período pós-independência.

Contudo os resultados indicam que a sociedade Timorense é aquela que obteve à pontuação média mais elevada em seis das nove dimensões das práticas culturais, (*evitamento de incerteza, orientação para o futuro, orientação para as relações humanas, orientação para o desempenho, colectivismo intragrupal e assertividade*) comparativamente aos quatro países objecto de estudo.

No que concerne às práticas de cultura organizacional no sector das telecomunicações em Timor-Leste, os resultados apresentam *scores* superiores à média da escala em todas as dimensões culturais, com excepção das dimensões *distância do poder, igualdade de género e assertividade*, as quais evidenciam pontuações médias bastante reduzidas. Uma possível leitura deste resultado: as chefias intermédias consideram que na empresa existe uma distância do poder diminuta e entendem a organização como pouco igualitária face à variável género, reconhecendo inclusive que o grau de assertividade na organização é pouco significativo.

Um quadro comparativo das Práticas com os Valores de cultura organizacional permitiu detectar a existência de diferenças estatisticamente significativas em todas as dimensões culturais, excepto na *assertividade*. Tal significa que os gestores inquiridos entendem que o grau de assertividade manifestado pelas pessoas na empresa corresponde ao desejado, não sendo necessário promover o confronto e agressividade e competitividade nas relações sociais e profissionais.

Há também que salientar que as chefias intermédias Timorenses consideram que deveria haver, na empresa, uma promoção significativa da *orientação para o futuro*, privilegiando desta forma o planeamento de investimentos com retorno a longo prazo. O *evitamento de incerteza* está patente nos resultados obtidos na medida em que traduz a necessidade do cumprimento das regras, normas sociais e procedimentos para fazer face à imprevisibilidade dos eventos futuros.

Quanto à dimensão *colectivismo institucional*, os resultados indicam a pretensão das chefias intermédias que a empresa promova e recompense ainda mais a acção e distribuição colectiva de recursos com equidade na empresa; no que toca às dimensões *orientação para as relações humanas* e *orientação para o desempenho* os resultados sugerem que as chefias intermédias pretendem que se privilegie e recompense mais as pessoas por serem justas, altruístas, generosas, atenciosas e amistosas com os outros assim como pela melhoria do desempenho e da excelência;

Na dimensão *colectivismo intragrupal* as chefias intermédias sugerem uma maior expressividade de orgulho, lealdade e de maior coesão na empresa e familiares. E por último na dimensão *igualdade de género*, os resultados indicam que as chefias intermédias pretendem redução das diferenças de papéis de género na empresa.

Em contrapartida, os colaboradores inquiridos afirmam que a *distância do poder* é expressiva e que deverá ser reduzida tendo em vista uma hierarquização menos acentuada na empresa face ao modelo actual, o que pode reflectir a necessidade de um espírito de diálogo e abertura por parte dos actores organizacionais com poder decisório para com os colaboradores técnicos. No que respeita à *assertividade*, as chefias intermédias consideram que o grau que se verifica actualmente na empresa está de acordo com o desejado.

Quanto aos resultados da comparação das Práticas e Valores de cultura organizacional no sector das telecomunicações em Timor-Leste, entre os vários grupos populacionais formados pelas variáveis sócio-demográficas em estudo, verificam-se diferenças estatisticamente significativas entre a distribuição de *scores* no grupo dos indivíduos do sexo feminino e do sexo masculino. As mulheres consideram que existe uma maior *distância do poder* na empresa do que os homens; estes, por sua vez, consideram que existe mais *colectivismo intragrupal* na empresa do que as mulheres.

Um resultado a sublinhar: tanto os os colaboradores pertencentes ao sexo feminino e ao sexo masculino manifestam uma opinião semelhante sobre o que deveria ser a cultura organizacional, em todas as dimensões culturais em estudo.

Relativamente aos grupos formados por escalões de graus de escolariedade, a distribuição de *scores* das Práticas e dos Valores de cultura organizacional é igual nos grupos de indivíduos com nível Secundário, Bacharelato e Licenciatura.

As Práticas de cultura organizacional no sector das telecomunicações em Timor-Leste são muito semelhantes àquelas que se verificam em Portugal somente na dimensão *colectivismo institucional*. Este resultado sugere que, tanto em Timor-Leste como em Portugal, os inquiridos entendem que as práticas organizacionais objecto de estudo promovem e recompensam a acção e distribuição colectiva dos recursos existentes com equidade. Uma possível justificação para este resultado pode residir no facto de a gestão estratégica e operacional da empresa Timor Telecom seguir orientações da Portugal Telecom, enquanto accionista maioritária, sediada em Portugal.

Timor-Leste apresenta *scores* médios ligeiramente inferiores a Portugal nas dimensões *distância do poder*, *colectivismo intragrupal*, *igualdade de género e assertividade*. Por seu turno, Timor-Leste apresenta *scores* médios de *evitamento de incerteza* e *orientação para o desempenho* muito superiores aos verificados para Portugal. Sobressai ainda que as chefias intermédias Timorenses consideram valores médios de *scores* para as dimensões, *orientação para o futuro* e *orientação para as relações humanas* igualmente superiores ao verificado para a situação de Portugal.

Efectuando uma comparação de *scores* médios dos Valores das várias dimensões da cultura organizacional do sector das telecomunicações em Timor-Leste e Portugal, conclui-se que as chefias intermédias Timorenses desejam um nível médio de *evitamento de incerteza* na empresa muito superior ao desejado pelas chefias intermédias inquiridas em Portugal. Por outro lado, as chefias intermédias Portuguesas pretendem um nível médio de *colectivismo institucional* na empresa muito superior face às chefias intermédias Timorenses. Embora se verifiquem estas diferenças acentuadas entre Timor-Leste e Portugal, nos Valores destas duas dimensões da cultura organizacional, pode afirmar-se que os dois países evidenciam uma semelhança muito significativa quanto à percepção do que deveria ser a *orientação para o futuro*, o *colectivismo intragrupal* e a *igualdade de género*. Em média, as chefias intermédias Timorenses desejam um nível ligeiramente inferior de *distância do poder*, *orientação para o desempenho* e *assertividade* na Timor Telecom, quando comparado com as pretensões das chefias intermédias Portuguesas. Por último, no que concerne à *orientação para as relações humanas*, ou seja o desejo de privilegiar e recompensar mais as pessoas por serem justas, altruístas, generosas, atenciosas e amistosas com os outros é ligeiramente superior nas chefias intermédias Timorenses do que o desejado pelos seus homólogos Portugueses.

Os resultados apurados neste estudo permitem constatar que a cultura nacional Timorese sofreu transformações influenciada por outras culturas. Percepcionam-se ainda algumas mudanças na cultura a nível organizacional nomeadamente a Timor Telecom influenciadas por uma gestão empresarial ocidental o que pode enriquecer os conhecimentos dos colaboradores da empresa a nível de inovações tecnológicas, procedimentais e processuais. Tendo em consideração que todo o processo que envolve o desenvolvimento e sucesso de uma organização, quer seja do sector privado quer do sector estatal, é efectivamente influenciada pela cultura nacional predominante, torna-se imprescindível e necessário um profundo conhecimento da cultura vigente pelos actores organizacionais que assumem papéis de liderança.

Neste sentido, cada vez mais se denota a necessidade do conhecimento e da valorização da cultura dos colaboradores pela liderança, a adaptação dos líderes nas circunstâncias locais, os costumes e as crenças. Entender e aceitar as diferenças culturais no sentido de melhorar os processos de comunicação, promovendo a motivação, e relações interpessoais saudáveis, tomando como referência, em primeira instância, a cultura de cada país.

Uma outra variável analisada neste estudo prende-se com a percepção das chefias intermédias de uma liderança excepcional. Concluiu-se nesta análise que as chefias intermédias da Timor Telecom preveligiam uma liderança orientada para a equipa, revelando que os inquiridos consideram líderes excepcionais aqueles que manifestam comportamentos orientados para a integração dos colaboradores na equipa de trabalho e que, em simultâneo, promovem a cooperação dos mesmos nessa mesma equipa. De acordo com o sugerido pelo projecto GLOBE (2004) em países com alta aversão à incerteza e de colectivismo intragupal as práticas de liderança orientada para a equipa são as mais adequadas.

Concluiu-se ainda neste estudo que as chefias intermédias baseiam-se com muita frequência em regras e procedimentos formais, no seu superior hierárquico e em opiniões baseadas na sua própria experiência e formação para tomada de decisões. Esta conclusão é suportada pelo estudo de gestão de eventos realizado por Smith *et al.* (2002) e Smith, Peterson e Misumi (1994) nos quais os autores referem que gestores em países caracterizados por uma forte distância do poder valorizam o uso de regras formais e procedimentos definidos pelo topo na execução das suas funções quotidianas. Em contrapartida, em países em que predomina uma distância do poder reduzida, existe uma menor dependência dos subordinados e uma maior

propensão dos gestores em actuar autonomamente na resolução de eventos diários com impacto nos resultados organizacionais.

Por último concluiu-se também que as chefias intermédias manifestam um forte sentimento de lealdade e orgulho para com a empresa e que pretendem permanecer trabalhar para a empresa Timor Telecom.

Não obstante, o trabalho desenvolvido apresenta algumas limitações sendo a principal a inexistência de literatura científica sobre a temática no contexto Timorense dado que a sociedade timorense ainda não foi objecto de investigação.

Numa outra perspectiva de análise, a dimensão da amostra considerada pode ser destacada como uma limitação ao presente trabalho; considerando que este estudo foi efectuado numa empresa privada, reflectindo assim uma realidade particular, sugere-se que futuras pesquisas centradas no estudo da cultura nacional vigente em Timor-Leste sejam efectuadas abarcando um conjunto variado de sectores de actividade timorenses. Sublinhe-se que, assim, a amostra recolhida não permite extrapolar o impacto da cultura nacional Timorense nas práticas de liderança que a sociedade Timorense como um todo privilegia, devido ao facto de só se considerar uma empresa do sector “Telecomunicações”.

Para o efeito, propõe-se que outros estudos empíricos centrados no impacto da cultura nacional Timorense nas práticas de liderança venham a ser conduzidos numa perspectiva nacional – considerando que Timor-Leste se apresenta como um estado recente e receptivo a novas perspectivas de liderança – e que sejam realizados afim de apurarem evidências estatísticas consistentes. O presente trabalho pelo carácter pioneiro de que se reveste pode constituir um enquadramento inicial, um ponto de partida, no estudo destas matérias. Neste sentido, sugere-se um levantamento de abrangência nacional, uma vez que Timor-Leste é constituído por mosaicos culturais, apresentando cenários de grandes contrastes, podendo constituir fontes de diferentes perspectivas de liderança de acordo com a natureza da sua população e respectivos contextos culturais.

Relativamente aos instrumentos de recolha de dados, procurou-se complementar os questionários com a aplicação das entrevistas semi-directivas procurando, desta forma, minimizar a desejabilidade social no preenchimento dos questionários.

Em contraponto com as limitações apresentadas, e tomando como referência os resultados apurados neste trabalho, sugere-se à empresa Timor Telecom que promova e implemente processos de trabalho conducentes a uma liderança orientada para a equipa, suportada nas práticas que permitem aos gestores desta empresa reforçar a integração de todos os seus colaboradores nas equipas de trabalho respectivas. Estas práticas deverão facilitar a cooperação dos colaboradores entre as diferentes direcções que constituem a empresa. Esta sugestão converge com o contributo de investigadores do projecto GLOBE (2004), os quais propõem que, nos países em que prevalecem graus elevados de aversão à incerteza e colectivismo intragrupal, como ocorre actualmente em Timor-Leste, as práticas de liderança orientada para a equipa são aquelas que registam uma maior probabilidade de sucesso dos processos de liderança e respectiva eficácia de resultados. No entanto, considerando Timor-Leste como um país em desenvolvimento, há autores que apuraram que, em vários momentos da vida organizacional, os gestores manifestam sentimentos de frustração face à participação e intervenção reduzidas dos colaboradores quando estes são confrontados com eventos organizacionais críticos. Esta conclusão corresponde ao cenário objecto de estudo que é a realidade organizacional da Timor Telecom. Neste cenário, Erez e Earley (1993) aventam que as práticas de liderança deverão estar orientadas para o reforço da auto-eficácia dos colaboradores, a promoção do seu auto-aperfeiçoamento e deverão inclusive privilegiar consistência individual no desempenho das suas funções (Erez & Earley, 1993).

Referências Bibliográficas

- Aycan, Z. (2008). *Cross-Cultural Approaches to Leadership*. (pag.-219-233). In *The Handbook of Cross-Cultural Management Research*.
- Bartlett, C. & Ghoshal, S. (1998). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business Press: 2nd Edition.
- Bartlett, C. Ghoshal, S. & Birkinshaw, J. (2004). *Transnational management: text, cases, and readings in cross-border management (4th ed.)*. Boston:Irwin/McGraw-Hill.
- Bass B.M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications (3rd ed.)*: New York: Free Press
- Bennis, W. (1989). *Why leaders can't lead*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Cameron, K. & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Donaldson, L. (1993). *Anti-management theories of organization: a critic of paradigm proliferation*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Dorfman, P. (1996). *International and cross-cultural leadership*. in: Punnett, B.J., & Shenkar, O. (Eds.), *Handbook for International Management Research*, MA: Blackwell Publisher, (pp. 267-349).
- Emrich, C.G., & Denmark, F.L., Den Hartog, D.N. (2004). *Cross-cultural differences in gender egalitarianism: Implication for societies, organizations and leaders*. In R.M. House, P.J. Hanges, M.Javidan, P.W. Dorfman, V. Gupta, & GLOBE associates /Eds.), *Cultures leadership and organizations : A 62-nation study by members of the GLOBE Foundation (Vol. 1., pp. 343-394)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Erez, M. & Earley, P.C. (1993). *Culture, self-identity and work*. New York: Oxford University Press.
- Fiske, S.T., & Taylor, S.E. (1991). *Social cognition (2nd ed.)* New York:McGraw-Hill.
- Graen, G. & Wakabayashi, M. (1994). *Cross-cultural leadership-making*. In H.C. Triandis (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology (2nd ed., Vol.4,pp.415-446)*. Chicago: Rand Mc Nally.
- Herold, D. M. (1977). *Two-way influence processes in leader follower dyads*. *Academy of Management Journal*, 20, 224-237.
- Hickson, D. J., Hinings, C. R., McMillan, J. & Schwitter, J.P. (1974). *The culture-free context of organization structure: a tri-national comparison*. *Sociology*, Vol. 8. (pp. 59-80).
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work related values*. London: Sage.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviours, institutions, and organizations across nations (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage

- Hofstede, G., & Bond, M.H. (1988). *The Confucius connection; From cultural roots to economic growth*. *Organizational Dynamics*, 16, 4-21.
- Hofstede, G. (1977). *Cultures and organizations: The software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- House, R. J. & Javidan, M. (2004). *Overview of GLOBE*. (pp. 9-28) in House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. SAGE Publications.
- House, R., Javidan, M., & Dorfman, P. (2001). *Project GLOBE: An Introduction*. *Applied Psychology: An International Review*, 50(4), (pp. 489-505)
- House, R. J., & Aditya, R.N. (1997). *The societal scientific study of leadership: quo vadis?* *Journal of Management*, 23, (3), (pp. 409-473).
- House, R. J., Wright, N. S. & Aditya, R.N. (1997). *Cross-cultural research on organizational leadership: a critical analysis and a proposed theory*. In Earley, P. C. & Erez (Eds.) (1997). *New perspectives in international industrial organizational psychology*, (pp. 535-625). San Francisco: New Lexington.
- Inglehart, R. (1997). *Modernization and postmodernization: Cultural, economic, and political change in 43 societies*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Javidan, M. (2002). *Performance orientation*. In R.M. House, P.J. Hanger, M. Javidan, P.W. Dorfman, V.Gupta, & GLOBE associates (Eds.), *Cultures, leadership and organizations: A-62 nation study by members of the GLOBE foundation* (Vol. 1, pp-238-281). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jesuino, J.C. (2007). *Leadership and Culture in Portugal*. In Chhokar, J. S., Brodbeck, F. C. & House, R.J. (Eds.) *Culture and Leadership Across the World – The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*. Lawrence Erlbaum Associates. Inc.
- Kluckhohn, F.R. & Strodtbeck, F.L.(1961). *Variations in value orientations*. New York: HarperCollins.
- Kogut, B., & Singh, H. (1988). *The effect of national culture on the choice of entry mode*. *Journal of International Business Studies*, 19, 411-432.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management*, Millennium Edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kozan, M.K. (1993). *Cultural and industrialization-level influences on leadership attitudes for Turkish managers*. *International Studies of Management & Organization*, 23 (3), 7-17.
- Lord, R. & Maher, K. J. (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Boston: Unwin-Everyman.
- McClelland, D. C. (1985). *Human motivation*. Glenview IL: Scott, Forestman.
- McClelland, D.C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand

- McCrae, R.R., Costa, P.T., Lima, M.P., Simoes,A., Ostendorf, F., Angleitner, A., et al (1999). *Age Differences in Personality across the Adult life Span: Paralles in Five Cultures*, *Developmental Psychology* 35: 466-77
- Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e dinâmica das organizações*. Lisboa: D. Quixote.
- Mulder, M. (1971). *Power equalization through participation*. *Administrative Science Quarterly*, 16, 31-38.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. 2nd edition. New York: McGraw-Hill.
- Parreira, C.N.P., (2003) *A economia de Timor-Leste. Transição e integração regional e mundial*. Lisboa:GEPE
- Peterson, M.F. (1998). *Embedded organizational events: The units of process in organizations science*. *Organizations Science*, 9, 16-33.
- Peterson, M. & Hunt, J. (1997). *International Perspectives on International Leadership*. *The Leadership Quarterly* 8(3). (pp. 203-231).
- Peterson, F.M., & Smith, B.P.,(2008). *Social Structures and Processes in Cross-Cultural Management* (pp. 35-58). in *The Handbook of Cross-Cultural Management Research*. Sage Publications Ltd.
- Putnam, R. (1993). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rentsch, J.R. (1990) *Climate and culture : Interaction and qualitative differences in organizational meaning*. *Journal of Applied Psychology*, 75, 668-681.
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, 2nd ed. San Francisco: Jossey Bass.
- Smith, P.B., & Bond, M.H. (1993). *Social psychology across culture: Analysis and perspectives*. London: Harvester Wheatsheaf.
- Smith, P. B., Peterson, M. F., & Misumi, J.(1994). *Event management and work team effectiveness in Japan, Britain and the USA*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 33-43.
- Smith, P. B., Peterson, M. F., Schwartz, S. H., Ahmad, A. H., Akande, D., Andersen, J. A., et al. (2002). *Cultural values, sources of guidance, and their relevance to managerial behavior—A 47-nation study*. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(2), 188-208.
- Smith, B.,P., Peterson, F.M., & Schwartz (2002). *Cultural values, sources of guidance, and their relevance to managerial behavior: a 4-Nation Study*. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. (Vol. 33, pp-188-207).Eds. Sage Publication.
- Smith, B.P. & Peterson F.M., (2005). *Demographic Effects on the Use of vertical sources of guidance by managers in widely differing cultural contexts*. *International Journal of Cross Cultural Management*. (Vol.5, pag-5-26). Eds. Sage Publication.

Smith, B.P., Peterson, F.M., & Thomas, C.D. (2008). *Social Structures and Processes in Cross-Cultural Management*. In *The Handbook of Cross-Cultural Management Research*

Smith, B.P., Peterson, F.M., & Thomason, J.S. (2010). *National Culture as a moderator of relationship between managers use of guidance sources and how well work events are handled*. *Journal of Cross-Cultural Psychology*.(Pág 1-21).

Steers, R. Porter, L. & Bigley, G. (1996). *Motivation and leadership at work*. McGraw-Hill.

Simon, H. (1947). *Administrative Behaviour*. New York: The Macmillan Company.

Schwartz, S.H. (1994). *Beyond individualism and collectivism: New cultural dimensions of values*. In U.Kim, H.C. Triandis, Ç. Kagitçibasi, S.C. Choi, & G.Yoon (Eds)., *Individualism and collectivism: Theory, method and applications* (pp.85-119). Thousand Oaks, CA: Sage.

Triandis, C. (1993). *Collectivism and Individualism as Cultural Syndromes*. *Cross-Cultural Research*, August vol. 27 (3-4) (pp. 155-180).

Triandis, C. (1995). *Individualism and Collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.

Yukl, G.A. (2002). *Leadership in organizations* (5th ed.). Engewood Cliffs, NJ:Prentice Hall.

Waldman, M. & Serrano, C. 1997, *Brava Gente de Timor-Leste*. Editora Xamã, São Paulo, SP.

Referências Web

<http://www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/Media/DestaquesHP/Destaques_2011/TT_500milclientes_.htm> Portal Media PT (acedido em 2 de Abril de 2011)

<http://www.TimorLestetelecom.tp/index.php?option=com_content&view=article&id=91&Itemid=50&lang=en> Portal Timor-Leste Telecom (acedido em 2 de Abril de 2011)

<<http://Timor-Leste.gov.tl/?p=547&lang=pt>> , Portal do Governo (acedido dia 09-04-2011 ás 15.07m).

ANEXOS

Anexo I – Questionário de Cultura Nacional

Parte 1 - Cultura Nacional

Introdução

A finalidade desta primeira parte do questionário consiste em avaliar as culturas nacionais e práticas de gestão. Os questionários que pedimos para preencher requerem cerca de meia hora do seu tempo. A informação obtida será útil para todos os que gerem empresas num contexto cada vez mais globalizado.

Nas páginas a seguir é pedido para se proceder a escolha de enunciados que reflectem as suas observações sobre as práticas e valores correntes na sociedade e organizações. Não é um teste, e não há respostas certas ou erradas.

As respostas serão confidenciais. Os respondentes não serão identificados a quem quer que seja ou sob forma escrita.

Instruções gerais

Ao preencher este questionário é-lhe pedido que se concentre na sociedade onde vive. A maior parte das pessoas completa este questionário em 30 minutos.

O questionário tem duas secções relativas a sua sociedade. As questões em cada uma destas secções tem diferentes formatos. Um exemplo do primeiro tipo

A. Neste País o tempo é em geral

Agradável			Moderadamente agradável			Muito desagradável
1	2	3	4	5	6	7

Numa questão deste tipo deverá pôr um círculo no número 1 a 7 que melhor reflecte as suas percepções.

Por exemplo, se acha que o tempo no seu País é "muito agradável" deve assinalar o 1. Se acha "agradável" mas é melhor que "moderadamente agradável" deve assinalar 2 ou 3 consoante achar que está mais próximo do "muito agradável" ou do "moderadamente agradável".

O segundo tipo de questão pede para se pronunciar sobre o grau de acordo ou desacordo relativamente a uma determinada afirmação.

Por exemplo:

B. O tempo neste País é muito agradável.

Absolutamente de acordo	Não concordo nem discordo					Absolutamente em desacordo
1	2	3	4	5	6	7

Para questões deste tipo deve assinalar o número 1 a 7 que está mais próximo do seu nível de concordância. Por exemplo, se está absolutamente de acordo que o tempo no seu país é "muito agradável" deve assinalar 1, se em geral concorda com a afirmação mas se discorda ligeiramente deve assinalar 2 ou 3 consoante o seu grau de concordância. Se discorda deve assinalar 5, 6 ou 7 consoante o grau de discordância.

Secção 1 - Modo como são as coisas na nossa sociedade

Nesta sessão procuramos saber a forma como considera serem as normas, valores e práticas na sociedade em que vive. Por outras palavras, estamos interessados no modo como a sua sociedade é - e não como pensa que deveria ser.

Não há respostas certas ou erradas, e as respostas não indicam que a sociedade seja boa ou má.

Responda, por favor, as questões pondo um círculo a volta do número que melhor representa as suas observações sobre a sua sociedade.

Secção 1 - As questões começam aqui

1.1 Nesta sociedade acentuam-se a ordem e a consistência, mesmo em detrimento da experimentação e inovação

Absolutamente de acordo	Não concordo nem discordo				Absolutamente em desacordo		
----------------------------	------------------------------	--	--	--	-------------------------------	--	--

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

1.2 Nesta sociedade, as pessoas são geralmente:

Agressivas

Não
agressivas

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

1.3 Para ser bem sucedido nesta sociedade há que:

Planear com
antecedência

Reagir aos
acontecimentos a
medida que
ocorrem

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

1.4 Nesta sociedade a norma aceite :

Planear para o
futuro

Aceitar o status
quo

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

1.5 Nesta sociedade a influência dum pessoa é primariamente baseada

Na capacidade e
contribuição para a
organização

Na posição de
autoridade

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

1.6 Nesta sociedade as pessoas são geralmente

Assertivas

Não assertivas

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

1.7 Nesta sociedade os líderes encorajam a lealdade para com o grupo, mesmo com sacrifício dos objectivos individuais

Absolutamente de acordo				Não concordo nem discordo				Absolutamente em desacordo
1	2	3	4		5	6		7

1.8 Nesta sociedade as reuniões sociais são

Planeadas com antecedência (duas semanas ou mais)								Espontâneas (planeadas com menos de uma hora de antecedência)
1	2	3	4	5	6			7

1.9 Nesta sociedade as pessoas geralmente

Dão muita atenção aos outros								Não dão qualquer atenção aos outros
1	2	3	4	5	6			7

1.10 Nesta sociedade as pessoas são geralmente

Dominantes								Não dominantes
1	2	3	4	5	6			7

1.11 Nesta sociedade as crianças tem orgulho nas realizações individuais dos seus pais

Absolutamente de acordo				Não concordo nem discordo				Absolutamente em desacordo
1	2	3	4		5	6		7

1.12 O sistema económico nesta sociedade está concebido para maximizar os:

Interesses individuais								Interesses colectivos
1	2	3	4	5	6			7

1.13 Nesta sociedade os subordinados são supostos:

Obedecerem aos seus chefes sem colocarem questões							Colocarem questões aos seus chefes quando em desacordo
1	2	3	4	5	6		7

1.14 Nesta sociedade as pessoas são geralmente:

Duras							Gentis
1	2	3	4	5	6		7

1.15 Nesta sociedade os estudantes adolescentes são encorajados a melhorarem activamente o seu desempenho

Absolutamente de acordo			Não concordo nem discordo				Absolutamente em desacordo
1	2	3	4	5	6		7

1.16 Nesta sociedade a maior parte das pessoas tem vidas altamente estruturadas com poucos acontecimentos inesperados

Absolutamente de acordo			Não concordo nem discordo				Absolutamente em desacordo
1	2	3	4	5	6		7

1.17 Nesta sociedade os rapazes são mais encorajados do que as raparigas a alcançarem o ensino superior

Absolutamente de acordo			Não concordo nem discordo				Absolutamente em desacordo
1	2	3	4	5	6		7

1.18 Nesta sociedade as maiores recompensas são baseadas:

Apenas na eficácia do desempenho (ex. antiguidade, ligações políticas)	Na eficácia do desempenho e outros factores	Apenas em factores diferentes do desempenho (ex. Antiguidade e ligações políticas)
--	---	--

1 2 3 4 5 6 7

1.19 Nesta sociedade os requisitos e interações sociais são formuladas em detalhe, por forma a que os cidadãos saibam o que se espera deles:

Absolutamente de acordo	Não concordo nem discordo	Absolutamente em desacordo
-------------------------	---------------------------	----------------------------

1 2 3 4 5 6 7

1.20 Nesta sociedade ser inovador para melhorar o desempenho e geralmente

Substancialmente recompensado	De certo modo recompensado	Não recompensado
-------------------------------	----------------------------	------------------

1 2 3 4 5 6 7

1.21 Nesta sociedade as pessoas são geralmente

Muito sensíveis para com os outros		Nada sensíveis para com os outros
------------------------------------	--	-----------------------------------

1 2 3 4 5 6 7

1.22 Nesta sociedade enfatizam-se mais os programas atléticos para

Os rapazes		As raparigas
------------	--	--------------

1 2 3 4 5 6 7

1.23 Nesta sociedade os pais tem orgulho nas realizações individuais dos seus filhos

Absolutamente de acordo	Não concordo nem discordo	Absolutamente em desacordo
-------------------------	---------------------------	----------------------------

1 2 3 4 5 6 7

1.24 Esta sociedade tem regras ou leis para cobrir

Quase todas as situações			Algumas situações			Muitas poucas situações
-----------------------------	--	--	----------------------	--	--	----------------------------

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

1.25 Nesta sociedade as pessoas são geralmente

Muito amistosas						Nada amistosas
--------------------	--	--	--	--	--	-------------------

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

1.26 Nesta sociedade as pessoas em posição de poder

Procuram aumentar a distancia social aos menos poderosos						Procuram diminuir a distancia social aos menos poderosos
--	--	--	--	--	--	--

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

1.27 Nesta sociedade o nível e posição na hierarquia confere privilégios especiais

Absolutamente de acordo			Não concordo nem discordo			Absolutamente em desacordo
----------------------------	--	--	------------------------------	--	--	-------------------------------

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

1.28 Nesta sociedade, os pais idosos vivem em geral com os filhos

Absolutamente de acordo			Não concordo nem discordo			Absolutamente em desacordo
----------------------------	--	--	------------------------------	--	--	-------------------------------

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

1.29 Nesta sociedade ser aceite pelos membros do grupo e muito importante

Absolutamente de acordo			Não concordo nem discordo			Absolutamente em desacordo
----------------------------	--	--	------------------------------	--	--	-------------------------------

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

1.30 Nesta sociedade há mais pessoas a

Viverem mais para o presente do que para o futuro

1 2 3 4 5 6

Viverem mais para o futuro do que para o presente

7

1.31 Nesta sociedade as pessoas dão mais importância a

Resolverem os problemas correntes

1 2 3 4 5 6

Planearem para o futuro

7

1.32 Nesta sociedade as pessoas são em geral

Muito tolerantes aos outros

1 2 3 4 5 6

Nada tolerantes aos outros

7

1.33 Nesta sociedade são em geral

Muito generosas

1 2 3 4 5 6

Nada generosas

7

1.34 Nesta sociedade o poder está

Concentrado no topo

1 2 3 4 5 6

Partilhado através da sociedade

7

1.35 Nesta sociedade

Valoriza-se mais a coesão do grupo do que o individualismo

1 2 3 4 5 6

Valoriza-se muito mais o individualismo do que a coesão do grupo

7

1.36 Nesta sociedade ter um insucesso escolar é pior para um rapaz do que para uma rapariga

Absolutamente de acordo

Não concordo nem discordo

Absolutamente em desacordo

1 2 3 4 5 6 7
 1.37 Nesta sociedade as pessoas dao em geral

Muita importância
a aparência física

Pouca importância
a aparência física

1 2 3 4 5 6 7
 1.38 Nesta sociedade quem tem mais probabilidade de ocupar uma posição elevada

Homens

Tanto homens
como mulheres

Mulheres

1 2 3 4 5 6 7
 1.39 Nesta sociedade os filhos vivem em geral com os pais até casarem:

Absolutamente de
acordo

Não concordo nem discordo

Absolutamente em
desacordo

1 2 3 4 5 6 7

Secção 2 - Modo como deveriam ser as coisas na nossa sociedade

Nesta secção procuramos saber a forma como deveriam ser normas, valores e práticas na sociedade em que vive. Por outras palavras, estamos interessados no modo como a sua sociedade deveria ser, e não como pensa que deveria ser.

Não há respostas certas ou erradas, e as respostas não indicam que a sociedade seja boa ou má.

Responda, por favor, as questões pondo um círculo a volta do número que melhor representa as suas observações sobre a sua sociedade.

Secção 2 - As questões começam aqui

2.1 Nesta sociedade deveria acentuar-se a ordem e a consistência, mesmo em detrimento da experimentação e inovação

Absolutamente de acordo				Não concordo nem discordo				Absolutamente em desacordo
-------------------------	--	--	--	---------------------------	--	--	--	----------------------------

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

2.2 Nesta sociedade, as pessoas deveriam ser encorajadas a ser:

Agressivas							Não agressivas
------------	--	--	--	--	--	--	----------------

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

2.3 Para ser bem sucedido nesta sociedade as pessoas deveriam:

Planear com antecedência							Reagir aos acontecimentos a medida que ocorrem
--------------------------	--	--	--	--	--	--	--

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

2.4 Nesta sociedade a norma aceite deveria ser:

Na capacidade e contribuição para a organização							Na posição de autoridade
---	--	--	--	--	--	--	--------------------------

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

2.5 Nesta sociedade a influencia duma pessoa deveria ser primariamente baseada

Na capacidade e
contribuição para a
organização

Na posição de
autoridade

1 2 3 4 5 6 7

2.6 Nesta sociedade as pessoas deveriam ser encorajadas a serem

Assertivas

Não assertivas

1 2 3 4 5 6 7

2.7 Nesta sociedade os líderes deveriam encorajar a lealdade para com o grupo, mesmo com sacrificio dos objectivos individuais

Absolutamente de
acordo

Não concordo nem
discordo

Absolutamente em
desacordo

1 2 3 4 5 6 7

2.8 Nesta sociedade as reunioes sociais deveriam ser

Planeadas com
antecedência (duas
semanas ou mais)

Espontâneas
(planeadas com
menos de uma hora
de antecedencia)

1 2 3 4 5 6 7

2.9 Nesta sociedade as pessoas deveriam ser encorajadas a

Dar muita atenção
aos outros

Não dar qualquer
atenção aos outros

1 2 3 4 5 6 7

2.10 Nesta sociedade as pessoas deveriam ser encorajadas a serem

Dominantes

Não dominantes

1 2 3 4 5 6 7

2.11 Nesta sociedade as crianças deveriam ter orgulho nas realizacoes individuais dos seus pais

Absolutamente de
acordo

Não concordo nem
discordo

Absolutamente em
desacordo

1 2 3 4 5 6 7

2.12 O sistema economico nesta sociedade deveria estar concebido para maximizar os:

Interesses individuas							Interesses colectivos
1	2	3	4	5	6	7	

2.13 Nesta sociedade os subordinados deveriam:

Obedecerem aos seus chefes sem colocarem questoes							Colocarem questoes aos seus chefes quando em desacordo
1	2	3	4	5	6	7	

2.14 Nesta sociedade as pessoas deveriam ser encorajadas a serem:

Duras							Gentis
1	2	3	4	5	6	7	

2.15 Nesta sociedade os estudantes adolescentes deveriam ser encorajados a melhorarem activamente o seu desempenho

Absolutamente de acordo			Não concordo nem discordo				Absolutamente em desacordo
1	2	3	4	5	6	7	

2.16 Considero que uma pessoa que tenha uma vida altamente estruturada com poucos acontecimentos inesperados

Tem razão para estar agradecida							Sente pouca excitacao
1	2	3	4	5	6	7	

2.17 Nesta sociedade os rapazes deveriam ser mais encorajados do que as raparigas a alcançarem o ensino superior

Absolutamente de acordo			Não concordo nem discordo				Absolutamente em desacordo
1	2	3	4	5	6	7	

2.18 Julgo que nesta sociedade as maiores recompensas deveriam ser baseadas:

Apenas na eficácia do desempenho (ex. antiguidade, ligações políticas)	Na eficácia do desempenho e outros factores	Apenas em factores diferentes do desempenho (ex. Antiguidade e ligações políticas)
1	2	3
4	5	6
7		

2.19 Nesta sociedade os requisitos e interacções sociais deveriam ser formuladas em detalhe, por forma a que os cidadãos saibam o que se espera deles:

Absolutamente de acordo	Não concordo nem discordo	Absolutamente em desacordo
1	2	3
4	5	6
7		

2.20 Nesta sociedade ser inovador para melhorar o desempenho deveria ser

Substancialmente recompensado	De certo modo recompensado	Não recompensado
1	2	3
4	5	6
7		

2.21 Nesta sociedade as pessoas deveriam ser encorajadas a

Muito sensíveis para com os outros		Nada sensíveis para com os outros
1	2	3
4	5	6
7		

2.22 Nesta sociedade deveriam enfatizar mais os programas atléticos para

Os rapazes	As raparigas
1	2
3	4
5	6
7	

2.23 Nesta sociedade os pais deveriam ter orgulho nas realizações individuais dos seus filhos

Absolutamente de acordo	Não concordo nem discordo	Absolutamente em desacordo
1	2	3
4	5	6
7		

2.24 Esta sociedade deveria ter regras ou leis para cobrir

Quase todas as situações			Muitas situações	poucas situações			Algumas situações
1	2	3	4	5	6		7

2.25 Acho que os líderes nesta sociedade deveriam:

Fornecer planos detalhadas sobre a forma de alcançar os objectivos							Dar liberdade as pessoas para determinarem como alcançar os objectivos
1	2	3	4	5	6		7

2.26 Acho que esta sociedade seria melhor gerida se

Houvesse muitas mulheres em posicoes de autoridade do que há agora							Houvesse muito menos mulheres em posições de autoridades do que há agora
1	2	3	4	5	6		7

2.27 Nesta sociedade as pessoas deveriam ser encorajadas a serem

Muito amistosas							Poucas amistosas
1	2	3	4	5	6		7

2.28 Acho que as pessoas em posicao de poder deveriam tentar:

Aumentar a sua distancia social relativamente aos que tem menos poder							Diminuir a sua distancia social relativamente aos que tem menos poder
1	2	3	4	5	6		7

2.29 Em que medida acharia importante para os membros da sua sociedade que esta fosse vista positivamente pelas pessoas de outras sociedades

Não deveria ter nenhuma importância				Deveria ter alguma importância			Deveria ser muito importante
1	2	3	4	5	6	7	

Nesta sociedade as pessoas deveriam

Viver mais para o presente do que para o futuro

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

2.30 Nesta sociedade as pessoas deveriam ser encorajadas a serem

Muito tolerantes para com os erros

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

2.31 Nesta sociedade as pessoas deveriam estabelecer objectivos desafiantes para si proprias

Absolutamente de acordo

Não concordo nem discordo

Absolutamente em desacordo

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

2.32 Quando em desacordo os adultos jovens deveriam obedecer aos mais velhos

Absolutamente de acordo

Não concordo nem discordo

Absolutamente em desacordo

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

2.33 Os membros desta sociedade deveriam

Não sentir orgulho em ser membro desta sociedade

Ter muito orgulho em ser membro deste sociedade

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

2.34 Acho que o poder deveria estar:

Concentrado no topo							Partilhado através da sociedade
1	2	3	4	5	6		7

2.35 Nesta sociedade a maioria das pessoas preferem praticar

Apenas desportos individuais e outros em equipa			Alguns desportos individuais				Apenas desportos de equipa
1	2	3	4	5	6		7

2.36 Acho que

A coesão do grupo é melhor que o individualismo			A coesão de grupo e o individualismo são igualmente válidos				O individualismo é melhor que a coesão do grupo
1	2	3	4	5	6		7

2.37 Creio que devera ser pior para um rapaz do que para uma rapariga ter um insucesso escolar

Absolutamente de acordo			Não concordo nem discordo				Absolutamente em desacordo
1	2	3	4	5	6		7

2.38 Acho que as oportunidades para as posições de liderança deveriam ser

Maiores para os homens do que para as mulheres			Iguais para homens e mulheres				Maiores para mulheres do que para homens
1	2	3	4	5	6		7

Anexo II – Questionário de Cultura Organizacional

Parte 2 - Cultura Organizacional

Introdução

A finalidade desta primeira parte do questionário consiste em avaliar as culturas organizacionais e práticas de gestão. Os questionários que pedimos para preencher requerem cerca de meia hora do seu tempo.

A informação obtida será útil para todos os que gerem empresas num contexto cada vez mais globalizado.

Nas páginas a seguir é pedido para se proceder a escolha de enunciados que reflectem as suas observações sobre as práticas e valores correntes nas organizações. Não é um teste, e não há respostas certas ou erradas.

As respostas serão confidenciais. Os respondentes não serão identificados a quem quer que seja ou sob forma escrita.

Instruções gerais

Ao preencher este questionário é-lhe pedido que se concentre na organização onde trabalha. A maior parte das pessoas completa este questionário em 30 minutos.

O questionário tem duas sessões relativas a sua organização. As questões em cada uma destas secções têm diferentes formatos. Um exemplo do primeiro tipo

A. Nesta organização as pessoas são em geral

Muito agradável			Moderadamente agradável			Muito desagradável
1	2	3	4	5	6	7

Numa questão deste tipo deverá pôr um círculo no número 1 a 7 que melhor reflecte as suas percepções. Por exemplo, se acha que o tempo no seu País é "muito agradável" deve assinalar o 1. Se acha "agradável" mas é melhor que "moderadamente agradável" deve assinalar 2 ou 3

consoante achar que esta mais próximo do "muito agradável" ou do "moderadamente agradável".

O segundo tipo de questão pede para se pronunciar sobre o grau de acordo ou desacordo relativamente a uma determinada afirmação. Por exemplo,

B. As pessoas nesta organização são muito agradáveis

Absolutamente de acordo	Não concordo nem discordo						Absolutamente em desacordo
1	2	3	4	5	6	7	

Para questões deste tipo deve assinalar o número de 1 a 7 que está mais próximo do seu nível de concordância. Por exemplo, se está absolutamente de acordo que o tempo no seu País é "muito agradável" deve assinalar 1, se em geral concorda com a afirmação mas se discorda ligeiramente deve assinalar 2 ou 3

Secção 1 - Modo como são as coisas na nossa organização

Nesta secção procuramos saber a forma como são as normas, valores e práticas na organização em que trabalha. Por outras palavras, estamos interessados no modo como a sua organização é - e não como pensa que deveria ser.

Não há respostas certas ou erradas, e as respostas não indicam que a organização seja boa ou má. Responda, por favor, as organização pondo um círculo a volta do número que melhor representa as suas observações sobre a sua organização.

Secção 1 - As questões começam aqui

1.1 Nesta empresa acentuam-se a ordem e a consistência, mesmo em detrimento da experimentação e inovação

Absolutamente de acordo	Não concordo nem discordo						Absolutamente em desacordo
1	2	3	4	5	6	7	

1.2 Nesta empresa as pessoas são geralmente

Agressivas

Não agressivas

1 2 3 4 5 6 7

1.3 Para ser bem sucedido nesta organização há que

Planejar com
antecedência

Reagir aos acontecimentos
a medida que ocorrem

1 2 3 4 5 6 7

1.4 Nesta empresa a norma aceite é

Planejar para o futuro

Aceitar o status quo

1 2 3 4 5 6 7

1.5 Nesta organização a influência dum(a) pessoa é primariamente baseada

Na capacidade e e
contribuição para a
organização

Na posição de autoridade

1 2 3 4 5 6 7

1.6 Nesta organização as pessoas são geralmente

Assertivas

Não assertivas

1 2 3 4 5 6 7

1.7 Nesta organização os líderes encorajam a lealdade para com o grupo, mesmo com sacrifício dos objectivos individuais

Absolutamente de
acordo

Não concordo nem discordo

Absolutamente em
desacordo

1 2 3 4 5 6 7

1.8 Nesta organização as reuniões são

Planeadas com
antecedência (duas
semanas ou mais)

Espontâneas (planeadas
com menos de uma
hora de antecedência)

1 2 3 4 5 6 7

1.9 Nesta organização as pessoas geralmente

Dão muita atenção aos outros							Não dão qualquer atenção aos outros
1	2	3	4	5	6		7

1.10 Nesta organização as pessoas são geralmente

Dominantes							Não dominantes
1	2	3	4	5	6		7

1.11 Nesta organização os membros do grupo têm orgulho nas realizações individuais dos seus chefes:

Absolutamente de acordo			Não concordo nem discordo				Absolutamente em desacordo
1	2	3	4	5	6		7

1.12 O sistema salarial nesta organização está concebido para maximizar os

Interesses individuais							Interesses colectivos
1	2	3	4	5	6		7

1.13 Nesta organização é suposto os colaboradores

Obedecerem aos seus chefes sem colocarem questões							Colocarem questões aos seus chefes quando em desacordo
1	2	3	4	5	6		7

1.14 Nesta organização as pessoas são geralmente

Duras							Gentis
1	2	3	4	5	6		7

1.15 Nesta organização os empregados são encorajados a melhorarem continuamente o seu desempenho

Absolutamente de acordo			Não concordo nem discordo				Absolutamente em desacordo
1	2	3	4	5	6		7

1.16 Nesta organização o trabalho está por regra altamente estruturado com poucos acontecimentos inesperados

Absolutamente de acordo	Não concordo nem discordo					Absolutamente em desacordo	
1	2	3	4	5	6	7	

1.17 Nesta organização uma pessoa que tenha funções altamente estruturadas, com poucos acontecimentos inesperados

Tem muito a agradecer						Sente pouca excitação	
1	2	3	4	5	6	7	

1.18 Nesta organização as maiores recompensas são baseadas

Apenas na eficácia do desempenho	Na eficácia do desempenho e outros factores (ex. antiguidade, ligações políticas)			Apenas em factores diferentes do desempenho (ex. Antiguidade e ligações políticas)			
1	2	3	4	5	6	7	

1.19 Nesta organização os requisitos e instruções são formuladas em detalhe, por forma a que os empregados saibam o que se espera deles:

Absolutamente de acordo	Não concordo nem discordo					Absolutamente em desacordo	
1	2	3	4	5	6	7	

1.20 Nesta organização ser inovador para melhorar o desempenho e geralmente

Substancialmente recompensado	De certo modo recompensado			Não recompensado			
1	2	3	4	5	6	7	

1.21 Nesta organização as pessoas são geralmente

Muito sensíveis para com os outros						Nada sensíveis para com os outros	
1	2	3	4	5	6	7	

1.22 Nesta organização as tarefas fisicamente mais exigentes são em geral desempenhadas por:

Homens

Mulheres

1 2 3 4 5 6 7

1.23 Nesta organização os chefes tem orgulho nas realizações individuais dos seus subordinados

Absolutamente de acordo

Não concordo nem discordo

Absolutamente em desacordo

1 2 3 4 5 6 7

1.24 Nesta organização as pessoas são geralmente

Muito amistosas

Nada amistosas

1 2 3 4 5 6 7

1.25 Nesta organização as pessoas em posição de poder

Procuram aumentar a distância social aos menos poderosos

Procuram diminuir a distância social aos menos poderosos

1 2 3 4 5 6 7

1.26 Nesta organização os empregados sentem lealdade para com a organização

Absolutamente de acordo

Não concordo nem discordo

Absolutamente em desacordo

1 2 3 4 5 6 7

1.27 Os membros desta organização estabelecem objectivos desafiantes para si próprios

Absolutamente de acordo

Não concordo nem discordo

Absolutamente em desacordo

1 2 3 4 5 6 7

1.28 Os membros desta organização

Tem orgulho em trabalhar para a organização				Tem orgulho moderado em trabalhar para a organização				Não tem orgulho em trabalhar para a organização
1	2	3	4	5	6	7		

1.29 Nesta organização as pessoas são em geral

Generosas								Nada generosas
1	2	3	4	5	6	7		

1.30 Nesta organização

Valoriza-se mais a coesão do grupo do que o individualismo				Valoriza-se a coesão de grupo e o individualismo				Valoriza-se muito mais o individualismo do que a coesão do grupo
1	2	3	4	5	6	7		

1.31 Nesta organização a maioria das pessoas acredita que o trabalho seria mais eficazmente gerido se houvesse

Muito mais mulheres em posições de autoridade do que agora								Muito menos mulheres em posições de autoridade do que agora
1	2	3	4	5	6	7		

1.32 Quando as pessoas desta organização discordam de outras, a quem dão conhecimento das suas discordâncias?

A ninguém do grupo				Apenas aos membros				A quem quer que seja que desejam contar
1	2	3	4	5	6	7		

1.33 Esta organização mostra lealdade para com os empregados

Absolutamente de acordo		Não concordo nem discordo			Absolutamente em desacordo	
1	2	3	4	5	6	7

1.34 Qual a percentagem de posições de gestão que nesta organização são ocupadas por mulheres

0-10%	10-25%	26-44%	45-55%	56-75%	76-90%	90-99%
1	2	3	4	5	6	7

Secção 2 - Modo como deveriam ser as coisas na nossa organização

Nesta secção procuramos saber a forma como deveriam ser as normas, valores e práticas na organização em que trabalha. Por outras palavras, estamos interessados no modo como a sua organização deveria ser. Por outras palavras, estamos interessados no modo como a sua organização deveria ser e não como é.

Não há respostas certas ou erradas, e as respostas não indicam que a organização seja boa ou má.

Responda, por favor, as questões pondo um círculo a volta do número que melhor representa as suas observações sobre a sua organização.

Secção 2 - As questões começam aqui

2.1 Nesta empresa deveria acentuar-se a ordem e a consistência, mesmo em detrimento da experimentação e inovação

Absolutamente de acordo				Não concordo nem discordo				Absolutamente em desacordo
1	2	3	4	5	6	7		

2.2 Nesta empresa as pessoas deveriam ser encorajadas a serem

Agressivas								Não agressivas
1	2	3	4	5	6	7		

2.3 Para ser bem sucedido nesta organização as pessoas deveriam

Planear com antecedência								Reagir aos acontecimentos a medida que ocorrem
1	2	3	4	5	6	7		

2.4 Nesta empresa a norma aceite é

Planear para o futuro								Aceitar o status quo
1	2	3	4	5	6			7

2.5 Nesta organização a influência dum pessoa deveria ser primariamente baseada

Na capacidade e contribuição para a organização								Na posição de autoridade
1		2	3	4	5	6		7

2.6 Nesta organização as pessoas deveriam ser encorajadas a serem geralmente

Assertivas								Não assertivas
1	2	3	4	5	6			7

2.7 Nesta organização os líderes deveriam encorajar a lealdade para com o grupo, mesmo com sacrifício dos objectivos individuais

Absolutamente de acordo				Não concordo nem discordo				Absolutamente em desacordo
1	2	3	4	5	6			7

2.8 Nesta organização as reuniões deveriam ser

Planeadas com antecedência (duas semanas ou mais)								Espontâneas (planeadas com menos de uma hora de antecedencia)
1	2	3	4	5	6			7

2.9 Nesta organização as pessoas deveriam ser encorajadas a

Dar muita atenção aos outros								Não dar qualquer atenção aos outros
1	2	3	4	5	6			7

2.10 Nesta organização as pessoas deveriam ser encorajadas a serem

Dominantes							Não dominantes
1	2	3	4	5	6		7

2.11 Nesta organização os membros do grupo deveriam ter orgulho nas realizações individuais dos seus chefes:

Absolutamente de acordo			Não concordo nem discordo			Absolutamente em desacordo
1	2	3	4	5	6	7

2.12 Nesta organização os salários e bónus deveriam ser concebidos para maximizar os

Interesses individuais						Interesses colectivos
1	2	3	4	5	6	7

2.13 Nesta organização os subordinados deveriam

Obedecerem aos seus chefes sem colocarem questões						Colocarem questões aos seus chefes quando em desacordo
1	2	3	4	5	6	7

2.14 Nesta organização as pessoas deveriam ser encorajadas a serem

Duras						Gentis
1	2	3	4	5	6	7

2.15 Nesta organização os empregados deveriam ser encorajados a melhorarem continuamente o seu desempenho

Tem muito a agradecer						Sente pouca excitação
1	2	3	4	5	6	7

2.16 Nesta organização uma pessoa que tenha funções altamente estruturadas, com poucos acontecimentos inesperados

Tem muito a agradecer

Sente pouca excitação

1 2 3 4 5 6 7

2.17 Nesta organização os homens deveriam ser mais encorajados que as mulheres a participarem em actividades de aperfeiçoamento:

Absolutamente de acordo

Não concordo nem discordo

Absolutamente em desacordo

1 2 3 4 5 6 7

2.18 Nesta organização as maiores recompensas deveriam ser baseadas

Apenas na eficácia do desempenho

Na eficácia do desempenho e outros factores (ex. antiguidade, ligações políticas)

Apenas em factores diferentes do desempenho (ex. Antiguidade e ligações políticas)

1 2 3 4 5 6 7

Nesta organização os requisitos e instruções deveriam ser formuladas em detalhe, por forma a que os empregados saibam o que se espera deles:

Absolutamente de acordo

Não concordo nem discordo

Absolutamente em desacordo

1 2 3 4 5 6 7

2.19 Nesta organização ser inovador para melhorar o desempenho deveria ser

Substancialmente recompensado

De certo modo recompensado

Não recompensado

1 2 3 4 5 6 7

2.20 Nesta organização as pessoas deveriam ser encorajadas a serem geralmente

Muito sensíveis
para com os
outros

Nada sensíveis para
com os outros

1 2 3 4 5 6 7

2.21 Nesta organização as tarefas fisicamente mais exigentes deveriam ser executadas por

Homens

Mulheres

1 2 3 4 5 6 7

2.22 Nesta organização os gestores deveriam ter orgulho nas realizações dos seus colaboradores

Absolutamente de
acordo

Não concordo nem
discordo

Absolutamente em
desacordo

1 2 3 4 5 6 7

2.23 Acho que os gestores desta organização deveriam

Fornecer instruções
detalhadas sobre a forma
de alcançar os objectivos

Dar liberdade aos
colaboradores para
determinarem como
alcançar os objectivos

1 2 3 4 5 6 7

2.24 Acho que nesta organização o trabalho seria mais eficazmente gerido se houvesse

Muito mais mulheres em
posição de autoridade do
que há agora

Muito menos mulheres em
posição de autoridade do
que há agora

1 2 3 4 5 6 7

2.25 Nesta organização as pessoas em posição de poder deveriam ter privilégios especiais

Absolutamente de acordo	Não concordo nem discordo					Absolutamente em desacordo
1	2	3	4	5	6	7

2.26 Os empregados deveriam sentir lealdade para com a organização

Absolutamente de acordo	Não concordo nem discordo					Absolutamente em desacordo
1	2	3	4	5	6	7

2.27 Nesta organização ser aceite pelos outros membros do grupo deveria ser muito importante

Absolutamente de acordo	Não concordo nem discordo					Absolutamente em desacordo
1	2	3	4	5	6	7

2.28 Quão importante deveria ser para os membros da sua organização que esta fosse vista positivamente pelas pessoas de outras organizações?

Nada importante	Moderadamente importante					Muito importante
1	2	3	4	5	6	7

2.29 Nesta organização as pessoas deveriam

Preocupar-se com a crise						Planear o futuro
1	2	3	4	5	6	7

2.30 Em que medidas deveriam as pessoas na sua organização sentir-se preocupadas se alguém de fora fizesse comentários negativos sobre a organização

Nada preocupadas			Moderadamente preocupadas			Muito preocupadas
1	2	3	4	5	6	7

2.31 Nesta organização as pessoas deveriam ser encorajadas a serem

Muito tolerantes para com os erros						Nada tolerantes para com os erros
1	2	3	4	5	6	7

2.32 Nesta organização os empregados deveriam estabelecer objectivos desafiantes para si próprios

Absolutamente de acordo			Não concordo nem discordo			Absolutamente em desacordo
1	2	3	4	5	6	7

2.33 Nesta organização as decisões importantes deveriam ser tomadas pelos

Gestores						Colaboradores
1	2	3	4	5	6	7

2.34 Acho que nesta organização o tempo dedicado a alcançar consenso e

Uma perda de tempo						Tempo bem empregue
1	2	3	4	5	6	7

2.35 Quando em desacordo com os superiores, os subordinados nesta organização deveriam em geral alinhar com o que os superiores dizem ou pretendem

Absolutamente de acordo			Não concordo nem discordo			Absolutamente em desacordo
1	2	3	4	5	6	7

2.36 Nesta organização os membros deveriam

Não sentir orgulho
em trabalhar para
a organização

1

2

3

4

5

6

Ter muito orgulho
em trabalhar para
a organização

7

2.37 Nesta organização as pessoas deveriam ser encorajadas a serem

Muito generosas

1

2

3

4

5

6

Nada generosas

7

2.38 Nesta organização as oportunidades para subir em posições de gestão deveriam ser

Mais abertas para
os homens do que
para as mulheres

1

2

3

4

5

6

Mais abertas para
as mulheres do
que para os
homens

7

2.39 Nesta organização as pessoas deveriam trabalhar

Apenas em
projectos
individuais

1

2

3

Em projectos
individuais e em
projectos de grupo

4

5

6

Apenas em
projectos de
grupo

7

2.40 Nesta organização deveria ser pior para um homem do que para uma mulher falhar no desempenho das funções

Absolutamente de
acordo

1

2

3

Não concordo nem
discordo

4

5

6

Absolutamente em
desacordo

7

Anexo III – Questionário de Liderança

Instruções de Preenchimento

Muito provavelmente, conhece na sua organização ou no mercado/sector/negócio em que actua pessoas que manifestam qualidades excepcionais no que respeita a motivar, influenciar ou capacitar outras pessoas e até vários grupos a contribuir decisivamente para o sucesso da organização ou, em concreto, da tarefa.

Neste País, estas pessoas podem ser reconhecidas e apelidadas enquanto “líderes excepcionais”.

Nas páginas seguintes são apresentados comportamentos e atributos que poderão corresponder à descrição dos líderes. Cada comportamento ou atributo tem anexada uma breve definição/caracterização no sentido de permitir uma maior clarificação do seu significado.

Como tal, peço-lhe que pontue os comportamentos e atributos assinalados nas páginas seguintes, suportando-se numa leitura atenta da descrição disponível para esse efeito.

Para atribuir uma pontuação proceda da seguinte forma: na linha em que se encontra o comportamento ou atributo assinale o número que, na sua opinião, melhor descreve/ reflecte a importância daquele comportamento ou atributo no perfil de um líder percebido como excepcional.

Escala de Pontuação

1. Este comportamento ou atributo inibe fortemente um perfil de liderança excepcional.
2. Este comportamento ou atributo inibe moderadamente um perfil de liderança excepcional.
3. Este comportamento ou atributo inibe muito pouco um perfil de liderança excepcional.
4. Este comportamento ou atributo não tem qualquer impacto num perfil de liderança excepcional.
5. Este comportamento ou atributo contribui de forma pouco significativa para uma actuação de liderança tida como excepcional
6. Este comportamento ou atributo contribui significativamente para uma actuação de liderança tida como excepcional.
7. Este comportamento ou atributo contribui muito significativamente para uma actuação de liderança tida como excepcional.

Início da Secção 2

- ___ 2.1 Diplomático – competente em estabelecer relações inter-pessoais; tacto verbal
- ___ 2.2 Evasivo – abstém-se em fazer comentários depreciativos para manter relações saudáveis, privilegiando “salvar a face”
- ___ 2.3 Mediador – actua enquanto agente mediador na resolução de conflitos individuais
- ___ 2.4 Duro – transmite aos seus subordinados aquilo que têm que desempenhar assumindo uma postura de comando/autoritária
- ___ 2.5 Positivo – Optimista por natureza, manifestando confiança em si e nos outros
- ___ 2.6 Competidor intra-grupal – pretende superar o desempenho de outros membros no grupo ao qual pertence
- ___ 2.7 Autónomo – Actua de forma independente, não se preocupando com os outros
- ___ 2.8 Independente – Não confia nos outros membros; assume uma postura de auto-governação
- ___ 2.9 Implacável – Punitivo; Não demonstra compaixão pelos outros
- ___ 2.10 Sensível – sente-se facilmente magoado ou ofendido
- ___ 2.11 Orientado para a melhoria de desempenho – actua de forma a melhorar continuamente o desempenho
- ___ 2.12 Inspiracional – Promove emoções, crenças, valores e comportamentos de outros e inspira os outros a motivarem-se para desafios exigentes
- ___ 2.13 Antecipador – Antecipa, tenta prever acontecimentos que irão ocorrer no futuro
- ___ 2.14 Assume riscos – está disposto a investir recursos significativos em “empreendimentos” cujo sucesso, à partida, não está assegurado
- ___ 2.15 Sincero – aquilo que diz corresponde efectivamente àquilo que pensa.

- ___ 2.16 Merecedor de Confiança – merece a atribuição de confiança; pode-se acreditar nele e na sua palavra;
- ___ 2.17 Perspectiva Global – assume uma perspectiva global.
- ___ 2.18 Agente que evita conflitos intra-grupais – evita disputas/conflitos entre membros do grupo que integra
- ___ 2.19 Proficiente em Planeamento – é proficiente no que respeita ao planeamento, coordenação e supervisão do trabalho de um número elevado de colaboradores (superior a 75)
- ___ 2.20 Justo – Actua de acordo com regras de justiça organizacional, fazendo o que está certo ou o que é justo/equitativo
- ___ 2.21 Proficiente na negociação ganhar/ganhar – é competente nos processos de negociação, identificando soluções que permitem satisfazer pessoas que manifestam interesses diversos e divergentes
- ___ 2.22 Claro – Aquilo que diz é fácil e claramente compreendido pelos outros.
- ___ 2.23 Interesse próprio – persegue os seus melhores interesses
- ___ 2.24 Tirano – age como um tirano, de forma imperiosa.
- ___ 2.25 Integrador – actua enquanto agente integrador das pessoas, num dado grupo, tornando-o mais coeso e orientado para o resultado.
- ___ 2.26 Calmo – não entra facilmente em stress;
- ___ 2.27 Desafiador – estimula a agitação de forma construtiva;
- ___ 2.28 Leal – apoia os seus membros sempre que estes são confrontados com dificuldades ou problemas sérios.
- ___ 2.29 Único – É uma pessoa distinta das demais; possui atributos/características e revela comportamentos que o diferenciam da maioria das pessoas.

- ___ 2.30 Cooperante – Coopera activamente com outros.
- ___ 2.31 Encorajador – Promove a coragem e sentimentos de confiança ou esperança através de palavras reconfortantes expressando conselhos/sugestões.
- ___ 2.32 Incrementador da Moral – promove o aumento da moral dos seus colaboradores encorajando-os e actuando enquanto confidente
- ___ 2.33 Arrogante – presunçoso ou arrogante
- ___ 2.34 Organizado – é organizado e metodológico ao desempenhar o seu trabalho
- ___ 2.35 Preparado – a postos para enfrentar os desafios futuros
- ___ 2.36 Autocrático – toma decisões de forma ditatorial
- ___ 2.37 Secreto – tende a ocultar informações de outros membros
- ___ 2.38 Anti-social – tende a evitar pessoas e a sua pertença em grupos, preferindo estar só
- ___ 2.39 Fraternal – tende a actuar como um amigo próximo dos seus membros/subordinados.
- ___ 2.40 Generoso – está disposto a dedicar algum do seu tempo, dinheiro e recursos na ajuda a outros
- ___ 2.41 Formal – Actua de acordo com regras, convenções, de forma cerimonial, de acordo com procedimentos formais.
- ___ 2.42 Modesto – apresenta-se/actua de forma humilde
- ___ 2.43 Inteligente – é esperto, aprende e compreende facilmente o que lhe é transmitido
- ___ 2.44 Decidido – Toma decisões firme e rapidamente
- ___ 2.45 Consultivo – encontra-se com outros com o objectivo de escutar as suas opiniões, anteriormente à concepção de planos ou antes de agir/tomar decisões.
- ___ 2.46 Irritativo – é facilmente incomodado, irrita-se com facilidade.

- ___ 2.47 Solitário – trabalha e actua de forma solitária, sepadamente de outros
- ___ 2.48 Entusiasta – demonstra e evidencia sentimentos e emoções positivos no decorrer do trabalho
- ___ 2.49 Averso ao risco – evita assumir riscos, é contra a orientação para o risco
- ___ 2.50 Vingativo – é vingativo, procurando vingança quando se sente injustiçado
- ___ 2.51 Compaixão – revela empatia pelos outros, está disposto a ajudar outros e a demonstrar cuidado/compaixão
- ___ 2.52 Subjugado – Faz o que tem a fazer, conformando-se com a situação
- ___ 2.53 Egocêntrico – concentra-se somente nos seus problemas, focaliza-se primeiramente nos seus interesses próprios.
- ___ 2.54 Subtil – subtil, não comunica de forma explícita, comunicando por metáforas e alegorias (figuras de estilo, por ex.)
- ___ 2.55 Distante – actua de forma distante perante outros, manifestando dificuldades em criar relações de amizade
- ___ 2.56 Estimulador Intelectual – encoraja outros a pensar por si próprios; desafia crenças e promove comportamentos críticos face a estereótipos

Secção 4 – Comportamentos do Líder

Instruções

Esta secção apresenta o mesmo formato da Secção 2. Pretende-se que, enquanto respondente, pontue novamente os comportamentos ou atributos do líder identificados nas páginas seguintes. Para este efeito, assinale o número que, na sua opinião, melhor descreve/ reflecte a importância daquele comportamento ou atributo no perfil de um líder percebido como excepcional.

Escala de Pontuação

1. Este comportamento ou atributo inibe fortemente um perfil de liderança excepcional.
2. Este comportamento ou atributo inibe moderadamente um perfil de liderança excepcional.
3. Este comportamento ou atributo inibe muito pouco um perfil de liderança excepcional.
4. Este comportamento ou atributo não tem qualquer impacto num perfil de liderança excepcional.
5. Este comportamento ou atributo contribui de forma pouco significativa para uma actuação de liderança tida como excepcional
6. Este comportamento ou atributo contribui significativamente para uma actuação de liderança tida como excepcional.
7. Este comportamento ou atributo contribui muito significativamente para uma actuação de liderança tida como excepcional.

Secção 4 – Início

- 4.1 Cuidadoso – procede de forma cuidadosa, prudente sem tomar riscos.
- 4.2 Organizado – é organizado, metódico, actua de forma ordenada.
- 4.3 Malicioso – actua de forma enganosa, com malícia
- 4.4 Informado – actua com conhecimento de causa; privilegia o acesso à informação.
- 4.5 Bom negociador – é proficiente em processos de negociação; capaz de conduzir negociações conducentes a resultados favoráveis.
- 4.6 Egoísta – vaidoso, convence-se de forma altiva quanto às suas capacidades
- 4.7 Individualista – Não está disposto a trabalhar conjuntamente com outros.
- 4.8 Racional – pensa com raciocínio lógico.
- 4.9 Socialmente Consciente – tem em consideração o *status* de outros membros.
- 4.10 Previdente – tem capacidade de antecipar a ocorrência de eventos futuros.
- 4.11 Proactivo – antecipa acções e prepara-as com antecedência.
- 4.12 Normativo – a sua conduta rege-se de acordo com normas instituídas pelo grupo que integra.
- 4.13 Orientado para o Indivíduo – Preocupa-se e enceta esforços em valorizar o desempenho individual em detrimento das necessidades do grupo.
- 4.14 Não igualitário – acredita que os indivíduos não são todos iguais e que apenas alguns possuem os mesmos direitos e privilégios.
- 4.15 Intuitivo – tem um sentido extra de perspicácia.
- 4.16 Indirecto – não é directo no assunto, usa metáforas e exemplos para expressar o seu pensamento.
- 4.17 Constante – privilegia uma actuação constante, caracterizada pela rotina.
- 4.18 Modesto – apresenta-se perante outros de forma modesta.
- 4.19 Antecipador – é bem sucedido na identificação e antecipação de necessidades futuras.
- 4.20 Motivador – mobiliza e desperta a motivação dos seus seguidores de forma entusiasta.

- 4.21 Sensível – preocupa-se em detectar mudanças de estados de espírito/humor, restringindo oportunidades de discussão para evitar problemas.
- 4.22 Pouco convincente – ineficiente no que se refere a persuadir outros acerca das suas perspectivas.
- 4.23 Comunicativo – comunica frequente com outros.
- 4.24 Orientado para a excelência – procura atingir padrões de excelência no seu desempenho e no dos outros.
- 4.25 Seguidor de procedimentos – segue regras e orientações formalmente definidas.
- 4.26 Promotor da Confiança – promove a auto-confiança nos outros atribuindo-lhes/depositando-lhes a sua confiança.
- 4.27 Orientado para o Grupo – preocupa-se com o bem-estar do grupo.
- 4.28 Consciente do estatuto – revela cuidado e é consciente quanto ao estatuto e ao papel adstrito aos membros, actuando em conformidade.
- 4.29 Não-Participativo – Não colabora com outros
- 4.30 Auto-sacrifício – privilegia os interesses e a missão do grupo, descurando os seus interesses pessoais.
- 4.31 Paciente – é paciente e manifesta comportamentos dessa natureza perante outros.
- 4.32 Honesto – comunica e actua de forma verdadeira.
- 4.33 Dominador – adopta uma postura de dominância perante os outros.
- 4.34 Facilitador intragrupal – garante que os membros do seu grupo não são vítimas de algo embaraçoso ou que os envergonhe.
- 4.35 Dinâmico – envolve-se expressivamente, de forma enérgica, entusiasmada e motivada.
- 4.36 Coordenador – assume uma postura de coordenação no grupo e orienta o trabalho dos seus colaboradores.
- 4.37 Elitista – acredita que só um número restrito de pessoas com “backgrounds” semelhantes são superiores e devem gozar de benefícios/regalias.
- 4.38 Construtor de Equipas – é proficiente no que respeita a promover várias pessoas no mesmo grupo de trabalho.

- 4.39 Cínico – tende a acreditar no pior sobre as pessoas e acontecimentos.
- 4.40 Orientado para o Desempenho – define metas ambiciosas, rumo à excelência.
- 4.41 Ambicioso – promove a definição de objectivos ambiciosos, caracterizados por trabalho exigente.
- 4.42 Motivador – estimula outros a superarem os desafios e convida-os a encetar esforços para fazerem mais do que aquilo que é expectável que façam, podendo até requerer alguns sacrifícios pessoais.
- 4.43 Micro-gestor – supervisor meticuloso, que insiste em tomar todas as decisões possíveis.
- 4.44 Contra-delegativo – não se dispõe a delegar autonomia/responsabilidade a outros membros aquando de projectos/tarefas.
- 4.45 Contra a negação – evita dizer não a outros, quando é requisitado para fazer algo, mesmo quando essa tarefa não pode ser efectuada ou não é exequível.
- 4.46 Visionário – Assume uma visão e adopta uma postura criativa face ao futuro.
- 4.47 Determinado – é determinado, persistente e demonstra acreditar fortemente nas suas crenças/perspectivas.
- 4.48 Comandante – está no comando e, por esse motivo, não tolera desacordos ou que as suas decisões sejam postas em causa, atribuindo ordens aos outros.
- 4.49 Desonesto – comete fraudes, não sendo sincero consigo nem com outros.
- 4.50 Hostil – não mantém relações de amizade saudáveis, actua de forma negativa perante outros.
- 4.51 Orientado para o futuro – elabora planos e define acções de acordo com os objectivos futuros traçados.
- 4.52 Administrador – é proficiente na gestão/organização de trabalho complexo e na administração de sistemas (sociais, organizacionais...)
- 4.53 Confiável – os comportamentos que manifesta levam os outros a acreditar em si e a depositar confiança em si [no líder].
- 4.54 Ditatorial – força as opiniões de outros a convergirem com a sua e inclusive com os valores em que acredita.

4.55 Individualista – comporta-se de forma individual, assumindo um comportamento divergente do manifestado pelos seus pares.

4.56 Ritualista – actua de acordo com procedimentos/ordens.

Anexo IV – Questionário de Estilos tomada de decisão e Satisfação no trabalho

Estilos de tomada de decisão

Nesta parte do questionário é pedido que descreva como proceder em diversas situações que envolvam tomada de decisões. Para cada situação, encontra uma série de perguntas. Indique, para cada pergunta, qual a resposta mais adequada. Se nenhuma das situações corresponder ao que tem acontecido nos últimos meses, imagine o que sucederia se, de facto, a situação ocorresse.

Para cada uma das situações que seguem (decisões) assinale em que medida as acções tomadas são influenciadas pelos factores de a) a j).

Na questão seguinte, (k), por favor coloque um círculo na resposta que lhe parecer mais correcta.

Decisão 1 : Quando é necessário preencher uma vaga no departamento, até que ponto as acções tomadas em relação a isso são influenciadas por :

	Sempre	Muito	Mais ou menos	Pouco	Nunca
a) Regras e procedimentos formais	*	*	*	*	*
b) Regras não escritas, informais	*	*	*	*	*
c) Seus subordinados	*	*	*	*	*
d) Especialistas fora do seu departamento	*	*	*	*	*
e) Colegas do seu nível hierárquico	*	*	*	*	*
f) Seu superior hierárquico	*	*	*	*	*
g) Opiniões baseadas na sua própria experiência e formação	*	*	*	*	*
h) Crenças, valores geralmente aceites no seu país	*	*	*	*	*
i) Membros da sua família	*	*	*	*	*
j) Colegas, amigos fora da empresa	*	*	*	*	*

CIRCULE A RESPOSTA CORRECTA

k) Com que frequência enfrentou nos últimos meses situações como as citadas acima?

MUITO FREQUENTEMENTE- FREQUENTEMENTE- ALGUMAS VEZES-RARAMENTE-
NUNCA

Decisão 2 : Quando um dos seus subordinados consistentemente faz um trabalho excelente, até que ponto as acções tomadas em relação a isso são influenciadas por :

	Sempre	Muito	Mais ou menos	Pouco	Nunca
a) Regras e procedimentos formais	*	*	*	*	*
b) Regras não escritas, informais	*	*	*	*	*
c) Seus subordinados	*	*	*	*	*
d) Especialistas fora do seu departamento	*	*	*	*	*
e) Colegas do seu nível hierárquico	*	*	*	*	*
f) Seu superior hierárquico	*	*	*	*	*
g) Opiniões baseadas na sua própria experiência e formação	*	*	*	*	*
h) Crenças, valores geralmente aceites no seu país	*	*	*	*	*
i) Membros da sua família	*	*	*	*	*
j) Colegas, amigos fora da empresa	*	*	*	*	*

CIRCULE A RESPOSTA CORRECTA

k) Com que frequência enfrentou nos últimos meses situações como as citadas acima?

MUITO FREQUENTEMENTE- FREQUENTEMENTE- ALGUMAS VEZES-RARAMENTE-NUNCA

3. Quando um dos seus subordinados faz um trabalho de má qualidade, até que ponto as acções tomadas em relação a isso são influenciadas por :

Sempre	Muito	Mais ou menos	Pouco	Nunca
--------	-------	---------------	-------	-------

a) Regras e procedimentos formais	*	*	*	*	*
b) Regras não escritas, informais	*	*	*	*	*
c) Seus subordinados	*	*	*	*	*
d) Especialistas fora do seu departamento	*	*	*	*	*
e) Colegas do seu nível hierárquico	*	*	*	*	*
f) Seu superior hierárquico	*	*	*	*	*
g) Opiniões baseadas na sua própria experiência e formação	*	*	*	*	*
h) Crenças, valores geralmente aceites no seu país	*	*	*	*	*
i) Membros da sua família	*	*	*	*	*
j) Colegas, amigos fora da empresa	*	*	*	*	*

CIRCULE A RESPOSTA CORRECTA

k) Com que frequência enfrentou nos últimos meses situações como as citadas acima?

MUITO FREQUENTEMENTE- FREQUENTEMENTE- ALGUMAS VEZES-RARAMENTE-NUNCA

4. Quando é necessário substituir ou reparar algum equipamento ou maquinaria no departamento, até que ponto as acções tomadas em relação a isso são influenciadas por :

	Sempre	Muito	Mais ou menos	Pouco	Nunca
a) Regras e procedimentos formais	*	*	*	*	*
b) Regras não escritas, informais	*	*	*	*	*
c) Seus subordinados	*	*	*	*	*
d) Especialistas fora do seu departamento	*	*	*	*	*
e) Colegas do seu nível hierárquico	*	*	*	*	*
f) Seu superior hierárquico	*	*	*	*	*
g) Opiniões baseadas na sua própria experiência e formação	*	*	*	*	*
h) Crenças, valores geralmente aceites no seu país	*	*	*	*	*
i) Membros da sua família	*	*	*	*	*
j) Colegas, amigos fora da empresa	*	*	*	*	*

CIRCULE A RESPOSTA CORRECTA

k) Com que frequência enfrentou nos últimos meses situações como as citadas acima?

MUITO FREQUENTEMENTE- FREQUENTEMENTE- ALGUMAS VEZES-RARAMENTE-
NUNCA

5. Quando um outro departamento não fornece recursos ou apoio que você necessita, até que ponto as acções tomadas em relação a isso são influenciadas por :

Sempre	Muito	Mais ou menos	Pouco	Nunca
--------	-------	---------------	-------	-------

a) Regras e procedimentos formais	*	*	*	*	*
b) Regras não escritas, informais	*	*	*	*	*
c) Seus subordinados	*	*	*	*	*
d) Especialistas fora do seu departamento	*	*	*	*	*
e) Colegas do seu nível hierárquico	*	*	*	*	*
f) Seu superior hierárquico	*	*	*	*	*
g) Opiniões baseadas na sua própria experiência e formação	*	*	*	*	*
h) Crenças, valores geralmente aceites no seu país	*	*	*	*	*
i) Membros da sua família	*	*	*	*	*
j) Colegas, amigos fora da empresa	*	*	*	*	*

CIRCULE A RESPOSTA CORRECTA

k) Com que frequência enfrentou nos últimos meses situações como as citadas acima?

MUITO FREQUENTEMENTE- FREQUENTEMENTE- ALGUMAS VEZES-RARAMENTE-NUNCA

6. Quando há opiniões divergentes no seu departamento, até que ponto as acções tomadas em relação a isso são influenciadas por :

	Sempre	Muito	Mais ou menos	Pouco	Nunca
a) Regras e procedimentos formais	*	*	*	*	*
b) Regras não escritas, informais	*	*	*	*	*
c) Seus subordinados	*	*	*	*	*
d) Especialistas fora do seu departamento	*	*	*	*	*
e) Colegas do seu nível hierárquico	*	*	*	*	*
f) Seu superior hierárquico	*	*	*	*	*
g) Opiniões baseadas na sua própria experiência e formação	*	*	*	*	*
h) Crenças, valores geralmente aceites no seu país	*	*	*	*	*
i) Membros da sua família	*	*	*	*	*
j) Colegas, amigos fora da empresa	*	*	*	*	*

CIRCULE A RESPOSTA CORRECTA

k) Com que frequência enfrentou nos últimos meses situações como as citadas acima?

MUITO FREQUENTEMENTE- FREQUENTEMENTE- ALGUMAS VEZES-RARAMENTE-NUNCA

7. Quando é necessário INTRODUIZIR novos métodos de trabalho no seu departamento, até que ponto as acções tomadas em relação a isso são influenciadas por :

Sempre	Muito	Mais ou menos	Pouco	Nunca
--------	-------	---------------------	-------	-------

a) Regras e procedimentos formais	*	*	*	*	*
b) Regras não escritas, informais	*	*	*	*	*
c) Seus subordinados	*	*	*	*	*
d) Especialistas fora do seu departamento	*	*	*	*	*
e) Colegas do seu nível hierárquico	*	*	*	*	*
f) Seu superior hierárquico	*	*	*	*	*
g) Opiniões baseadas na sua própria experiência e formação	*	*	*	*	*
h) Crenças, valores geralmente aceites no seu país	*	*	*	*	*
i) Membros da sua família	*	*	*	*	*
j) Colegas, amigos fora da empresa	*	*	*	*	*

CIRCULE A RESPOSTA CORRECTA

k) Com que frequência enfrentou nos últimos meses situações como as citadas acima?

MUITO FREQUENTEMENTE- FREQUENTEMENTE- ALGUMAS VEZES-RARAMENTE-NUNCA

8. Quando é chegado o momento de avaliar o sucesso dos novos métodos de trabalho, até que ponto as acções tomadas em relação a isso são influenciadas por :

Sempre	Muito	Mais ou menos	Pouco	Nunca
--------	-------	---------------	-------	-------

a) Regras e procedimentos formais	*	*	*	*	*
b) Regras não escritas, informais	*	*	*	*	*
c) Seus subordinados	*	*	*	*	*
d) Especialistas fora do seu departamento	*	*	*	*	*
e) Colegas do seu nível hierárquico	*	*	*	*	*
f) Seu superior hierárquico	*	*	*	*	*
g) Opiniões baseadas na sua própria experiência e formação	*	*	*	*	*
h) Crenças, valores geralmente aceites no seu país	*	*	*	*	*
i) Membros da sua família	*	*	*	*	*
j) Colegas, amigos fora da empresa	*	*	*	*	*

CIRCULE A RESPOSTA CORRECTA

k) Com que frequência enfrentou nos últimos meses situações como as citadas acima?

MUITO FREQUENTEMENTE- FREQUENTEMENTE- ALGUMAS VEZES-RARAMENTE-NUNCA

Satisfação no trabalho

Seguem-se algumas frases com respeito ao seu relacionamento com a sua equipa de trabalho, ou com aqueles com quem trabalha com mais frequência.

Indique, por favor, até que ponto concorda com cada frase

Concordo em absoluto (1)	Concordo (2)	Não concordo, nem discordo (3)	Discordo (4)	Discordo em absoluto (5)
---------------------------------------	------------------------	---	------------------------	---------------------------------------

- 1) Estou disposto a trabalhar além do usual em nome desta empresa
- 2) Faria qualquer tarefa necessária para continuar trabalhar para esta empresa
- 3) Meus valores e os valores desta empresa são muito parecidos
- 4) Tenho orgulho de trabalhar para esta empresa
- 5) Eu não aceitaria outro emprego, mesmo pagando mais, para poder continuar trabalhar para esta empresa
- 6) Sinto pouca lealdade por esta empresa
- 7) Estou satisfeito com o meu emprego
- 8) Aceitaria este emprego outra vez
- 9) Recomendaria este emprego à um amigo
- 10) Este emprego atingiu as minhas expectativas

Anexo V – Questões demográficas

A seguir encontra uma série de questões acerca de si e do seu local de trabalho. Estas questões são importantes porque nos ajuda a perceber se diferentes tipos de respondentes respondem de forma diferente ao questionário. Não servem para identificar as pessoas inquiridas.

Questões sobre antecedentes pessoais

Que idade tem? _____ anos

Qual o género? 1.Masculino 2.Feminino

Em que País nasceu?

Além do País onde nasceu em quantos outros países viveu?

Questões sobre antecedentes profissionais

Ha quanto tempo trabalha para o actual empregador _____ anos e _____ meses

Quantos anos em cargos de chefia? _____ meses

Questões sobre antecedentes educacionais

Quantos anos de educação formal teve? _____ anos

Qual a área de especialização?

Questões sobre a organização

Por favor, indique o tipo de actividade principal, a unidade onde exerce funções

- Administração
- Engenharia e Produção
- Finanças e Contabilidade
- Gestão de Recursos Humanos
- Marketing
- Planeamento
- Aprovisionamento
- Vendas
- Serviços de apoio
- Outros (especificar)

Agradecemos sua gentileza por ter respondido este questionário. Se quiser acrescentar algum comentário, igualmente agradecemos.

Anexo VI– Entrevistas

Transcrição da entrevista individual (Colaboradora 3)

Qual seria a sua definição de uma liderança excepcional

Para si existe ou não diferença entre um líder e um gestor?

Para mim para além de ser um bom líder deve ser também um bom gestor. Ter capacidade de ser um bom gestor, se um líder sabe orientar, dar ordens, influencia as pessoas para trabalhar mas se ele também não sabe trabalhar, se não gere bem o trabalho, não é bom para a Nação e mesmo para uma empresa.

E se for um gestor tem que ser um líder porque ele sabe trabalhar mas ele não sabe envolver todos, como falar com as pessoas, de uma maneira amistosa, sem conhecer as características das pessoas, as vezes ofende as pessoas, a maneira como orienta as pessoas não é bom para a Nação e também para qualquer empresa.

Para mim os dois conceitos complementam-se e são importantes. Mas a diferença entre o líder e o gestor para mim o líder sabe envolver todos, sabe orientar e não ofender. O gestor deve estar atento as suas responsabilidades do trabalho é que competente naquilo que executa.

Então para si a liderança deve saber escutar os outros, compreender...

Pode então dizer quais as características de um bom líder?

A pessoa que lidera bem tem aceitar críticas e tem que ter solução, para resolver. E fazer com nenhum tenha sentimento de perda, tenha um bom fim, ganha-ganha para ambas as partes. Sim para mim é isso.

E para um gestor, a nível organizacional, que características deve ter?

Primeiro ele tem que saber mandar, não gritar ou seja autoritário mas agora se ele é um líder que manda os subordinados trabalharem se acontecer alguma coisa aos subordinados ele próprio deve assumir essa responsabilidade. Por exemplo se alguma coisa acontecer ele não deve lavar as mãos. Ele deve assumir responsabilidades perante as pessoas que ele lidera.

Na sociedade timorense você quer destacar alguém que seja um bom líder?

Já temos algum líder excepcional, uma figura, uma pessoa...

Líder... para mim a nível nacional o Xanana é um bom líder.

Quais as características que ele possui que a leva a considerar um bom líder?

Vejo o Xanana, qualquer decisão que toma deixa-nos mais calmos, não há grandes protestos. Mas as vezes, nós os timorenses quando temos um bom líder abusamos, mas se existe outro que é flexível... Xanana para mim é bom contudo é muito fraco, as pessoas abusam várias vezes, necessitamos de alguém que não seja muito autoritário. Contudo deve haver um que critique as decisões. Dou como exemplo o Sr. Mari, uma pessoa como ele precisa-se em Timor,, ele embora seja... algumas vezes quando ele é duro, tem que ser porque os timorenses abusam, não respeitam os líderes. Agora para mim do meu ponto de vista os dois são bons.

Como gestores ou líderes?

Xanana como líder, porque temos ainda muita gente analfabeta... mas para gestor pode ser o Sr. Mari.

Porque acha que ele é um bom gestor?

Porque vejo que ele é competente, inteligente.

Quer dizer que voce acha que para ser um gestor deve ter uma determinada formação?

Sim.

A nível internacional quer destacar alguma figura como um bom líder?

Talvez o PM de Japão. Não tenho muito conhecimento ... mas em Japão a tradição, a liderança anda de mão dada com a cultura.

Qual é para si o oposto do líder excepcional?

Quando fala adora rebaixar os outros. Não olha para a capacidade mas sim para o erro, para o que está mal. Ver a parte negativa da pessoa e não a positiva da pessoa

Para líder, uma boa liderança é saber reconhecer quando as pessoas fazem bem. A maneira como trata as pessoas.

A nível internacional qual seria o oposto do bom líder?

Para mim , dou como exemplo o Kadafi. Para mim é autoritário, ditador.

Quando pensa num ditador qual seria a característica?

Ambicioso e egoísta. Não quer ser rebaixado. Pensa que só ele sabe tudo. Não abraça o seu povo.

Para si um ditador é o oposto do líder excepcional?

Sim

A nível de gestor pensa que podemos comparar um gestor com outro da Indonésia ou Portugal por exemplo?

Vou comparar com a Indonésia. Porque anteriormente aprendemos com a Indonésia podemos comparar, mas também temos que educar para ser um gestor, tem que ter formação

Então acha que para ser um bom gestor deve ter uma formação específica?

Sim,

E para ser líder é necessário ter uma formação?

Eu penso que o líder não necessita de formação, mas antes de assumir o cargo deve estar envolvido em várias organizações, para ele ter conhecimento da dificuldade em enfrentar as pessoas, para atender as pessoas.

E para resolução de conflitos que comportamentos um líder deve ter?

Para mim ele deve ouvir ambas as partes, não uma parte. Para tomar decisões deve ouvir também. Para que uma das partes não sinta humilhado, não perder a face. Tendo conhecimento o outro lado perdedor aceitar melhor.

Transcrição da entrevista individual (Colaborador 4)

Qual seria a sua definição de um liderança excepcional

Para si existe ou não diferença entre um líder e um gestor?

Para mim existe diferença, Liderança convoca as pessoa com espírito de emoção, faz com que, acordar as pessoas

Gestor dirige-se mais a como motivar para desenvolver o trabalho, esta é a parte do gestor. Liderança como convocar, influenciar as pessoas para segui-lo. O gestor está mais orientado para o trabalho.

Acha que um bom gestor tem que ser um bom líder, ou existe uma separação?

Nem todos os líderes são bons gestores assim vice-versa, nem todos os gestores podem ser líderes

Porque?

O líder tem sentimento de emoção muito mais forte para influenciar, envolver a massa mas gestor não tem esse poder.

Quais os comportamentos que considera como sendo de um líder excepcional?

Uma boa liderança tem que ter um bom princípio, assim todos podem torna-lo como referencia, pode confiar nele, no líder.

Para si para ser um bom líder é necessario que as pessoas tenham confiança nele?

Sim

Pode destacar alguma figura nesta sociedade ou a nível internacional considerado como um líder excepcional?

Em Timor acho que existe um bom líder, o Xanana.

Quais os comportamentos dele que o levam a considera-lo como um bom líder?

Mesmo que as vezes ao falar... ele consegue ganhar a confiança das pessoas, com estilos de liderança como um carismático para os timorenses. Tem um espírito de emoção, em que quando fala faz com que as pessoas acharem que está certo.

Ele consegue influenciar?

Sim ele consegue influenciar

E a nível internacional?

Eu não conheço bem as pessoas a nível internacional, eu penso que...

Alguém que tenha marcado a historia como um líder excepcional?

Eu penso que seja o Jorge Bush. Jorge Bush conseguiu ganhar duas eleições nos EUA, ele convocou e combateu o terrorismo e no fim o resultado foi a morte do grande terrorista. E Jorge Bush como líder conseguiu eliminar um líder terrorista.

E a nível de gestão sociedade timorense e a nível mundial? Gestão de empresas, nações...

Haverá alguma figura que queira destacar? A nível nacional e internacional como um bom gestor?

Vejo que a nível de gestor podemos destacar o nosso ex PM Mari Alkatiri, ele consegue liderar o governo e como gestor conseguiu negociar assuntos relacionados ao Mar de Timor e actualmente Timor pode gozar com o fundo de petróleo, mesmo que existam falhas, a nível de tratado do Mar de Timor, por não poder fazer mais negociações da fronteira durante os 50 anos, penso que o Sr. Mari Alkatiri conseguiu ganhar mesmo que não seja a 100%, hoje em dia Timor pode gozar com o fundo de petróleo.

A nível internacional, pretende destacar alguém?

A nível internacional eu, muitas vezes leio o Website da PT e gosto do Zainal, que aparece como um bom gestor, logo no momento que Portugal está em crise, ele é gestor para uma grande empresa a nível internacional numa Nação que neste momento se encontra em crise financeira. E consegue levar a empresa para frente.

Considera o Xanana como líder excepcional. Pensando no oposto da liderança excepcional, quais as características que a pessoa deve ter?

Penso que é um líder que pensa que sabe tudo, ele considera toda a gente parva, mais pelos líderes que defendem a ditadura.

Então em oposição a um líder excepcional são os ditadores?

Sim, os ditadores. Não aceita ideias dos outros. Só o dele prevalece e é a melhor. Que decide sozinho.

Alguma figura que quer destacar?

Neste momento penso que é o Kadafi, como ditador pretende governar por si só a Líbia. E no fim vitimiza todo o seu povo.

Acha que ele não desenvolveu nada no seu País?

Nós não estou inteirado de tudo que se passa lá, mas no fim se sacrifica muita gente por causa dele, penso que não é um bom líder.

Mais alguma coisa que queira acrescentar?

Penso que para ser um bom líder, tem que ser aberto para todos e se quer desenvolver a nossa empresa, devemos melhorar.

Transcrição da entrevista individual (Colaborador 13)

Para si qual seria a diferença entre um bom líder e um bom gestor?

Na minha opinião há diferença entre liderança e gestor. Quem sabe liderar não quer dizer que também seja um bom gestor. Porque a liderança é inata, assim se não existe uma força continua para formá-lo como líder então é difícil. Assim algumas pessoas nascem com isso.

Pensando dessa forma quais as características deveria ter um líder excepcional?

Primeiro, ele pessoalmente tem características de líder e é bom quando ele não discrimina, gostar mais de um ou outro, no seu grupo deve tratar da mesma forma. Depois deve reconhecer o desempenho das pessoas, basendo-se mais no desempenho e na capacidade, a sua contribuição para com o grupo que lidera. Não se reconhece apenas por gostar de alguns, por estarem próximos dele. Isso é um mau líder.

E depois claro que ele tem que ser carismático, neste contexto ele quando dá orientações, os subordinados seguem-no, obedecem. A sua actuação deve servir de exemplo para os subordinados e podemos acreditar aquilo que diz. Muitas vezes fala uma coisa e comporta-se doutra forma. O comportamento deve seguir o que diz.

E a nível de gestor?

Gestor do meu ponto de vista é um bocado complicado... podemos liderar uma equipa mas quando são muitos conseguimos liderar a equipa ou não conseguimos gerir, equilibrar... distribuição de tarefas, das responsabilidades, é importante para ser um bom gestor. Depois no caso da TT, não gerimos apenas pessoas mas os recursos que estão sob a nossa responsabilidade. Porque tudo custa dinheiro temos que gerir bem para o benefício do grupo ou da empresa.

Como distingue de um bom gestor e um médio?

Um bom gestor, dentro do seu grupo, de acordo com hierarquia se ele é uma chefia intermédia então existem assuntos que devem ser considerados por ele como confidenciais e outras informações que devem ser partilhadas. Ele deve conseguir distinguir estas duas coisas. Ele não

pode ser muito permissivo e deixar que todos tenham conhecimento de todas as informações. Ele deve gerir bem assuntos que devem ter continuidade.

Quais são as características de um mau gestor?

Características, ser autoritário, depois trabalha sozinho, quando está tudo bem o louvor é dele mas quando alguma coisa corre mal a culpa é dos outros, ele lava as mãos. Os outros são sempre os culpados.

Na sua opinião em termos de gestão existe alguma semelhança entre a sociedade timorense Portugal ou Indonésia?

Isto é a minha opinião pessoal, em termos de gestão depois da independência, o sistema português que se aplica na TT é melhor pois não permite que haja corrupção. Por isso para nós que iniciamos a vida profissional pós-independência somos mais favorecidos pois não dão oportunidade para fazermos o que não está bem. Mas o sistema Indonésio por exemplo... em termos de sociedade o individualismo começa a surgir, a colectividade começa a perder. Vemos nesta sociedade quando o Governo toma alguma iniciativa a população não participa assistem apenas. Anteriormente a população nos bairros organizam-se antes do Governo tomar a iniciativa. Actualmente com a UNTAET, proporciona para tudo projectos, estão habituados a fazer alguma coisa com remuneração, não existe iniciativa de melhorar o ambiente, a comunidade, isso já não existe. Assim posso dizer que a qualidade de vida caiu bastante.

Claro que com a abundância de dinheiro existem ricos mas os pobres também aumentam cada vez mais.

Então há um grande fosso entre os ricos e os pobres?

Claro que há.

Na nossa sociedade quer destacar alguém como um líder excepcional?

Até agora podemos dizer ou considerar, podemos separa-los em dois, a liderança excepcional cabe ao Pm actual (Xanana) mas o melhor gestor cabe ao PM anterior (Alkatiri). Estas duas características se mantivesse numa única pessoa então Timor seria o melhor País.

Algumas características que se destacam no Xanana para considera-lo um bom líder

Primeiro ele é carismático e depois ele envolve todos, tanto o inimigo como os amigos. Ele não se dá apenas com pessoas de poder mas também com o povo. Em termos de gestor vejo o Alkatiri como o melhor. Ele na gestão do seu Governo, ele é visionário, o plano que ele traça não é só por um ano mas mais para a frente e depois a continuação. Ele estabelece prazos, curto medio longo prazo.

Como líder não é muito forte por ser um bocado radical, este é o ponto principal. Porque a nossa sociedade existem algumas pessoas que gostam do radicalismo, da dureza mas a maioria por nascerem dentro do conflito não querem mais conflitos. Querem ver com tranquilidade...

Ele é duro de que maneira? Da forma como se comunica?

Sim, vejo que a comunicação não estava bem... Neste momento já existe muita mudança porque antes entrava em choque... e a comunidade não estava preparado para acolher este comportamento.

Retomando o conceito de gestor, você falou que a gestão portuguesa é melhor que a Indonésia. Voce destacou o Dr. Mari Alkatiri como o melhor gestor, haverá uma outra figura que queira destacar?

A nível empresarial os nossos não são empresários mas considero como contratadores, pegando na palavra do Alkatiri eles são contratadores, não são empresários. Porque eles dependem do projecto do Estado, eles não fazem trabalho. Actualmente tem aparecido um ou outro com projectos que antes dependia do Estado, mas mesmo assim continuam dependentes do projecto do estado, não criaram nada de novo que possa dar emprego a maior numero de pessoas.

Pode dizer-me qual a diferença que existe entre uma chefia estrangeira e um timorense?

A diferença é no tratamento, desde os nosso antepassados que a mentalidade de ser superiores continua a persistir. Em termos de capacidade podemos comparar, com o tempo podemos comparar mas em termos de tratamento eles é que são os especiais. Em termos de competência somos iguais mas de relacionamento interpessoal continuam a achar-se especiais.

Pode dar-me um exemplo de um comportamento que para si seja inaceitável?

Do meu ponto de vista os portugueses que trabalham connosco querem adaptar-se a realidade. Mas algumas vezes, nós os timorenses que os consideramos “malae” estrangeiros e proporcionam tratamentos especiais para os mesmos. Nós próprios criamos essa mentalidade de que os “malae” são superiores. Parece-me que os portugueses antes de serem deslocados para Timor recebem informações sobre nós e eles pretendem adaptar-se. Mas nós aqui continuamos com a mentalidade dos nossos antepassados, e assim vemos que eles continuam superiores. Isso passa-se dentro de nossa empresa. Na sociedade temos varios pontos de vista, pois muitos trabalham como assessores, etc, contudo o tratamento prevalece. Como em termos de competência algum de nós não temos, as vezes a reacção é muito radical.

Portanto acha que existe um choque cultural entre chefias portugues e timorense? Choque com a nossa cultura? Pode dar algum exemplo de algum caso...

Existem dois pontos de vista, eles são profissionais, eles executam as tarefas que lhes estão destinadas, mas depois por causa da diferença cultural eles pouco comunicam com o outro. Não aceitam opiniões, nunca querem. Quando a chefia é timorense, os colaboradores a comunicação é mais fluída. Eles não sentido de culpa, de errar. Estão mais abertos com as chefias timorenses.

Quer destacar alguma figura internacional como líder excepcional?

Não, não tenho. Só a nível nacional. Anteriormente era o Bispo Belo, Xanana, Ramos Horta. Até este momento não existe nenhuma figura na nossa sociedade que seja simultaneamente um bom líder e um bom gestor.

Transcrição da entrevista individual (Colaborador 14)

Qual a diferença entre o conceito de liderança e gestor?

É difícil digamos... falar de liderança sem falar de gestão.. é difícil separar os dois conceitos. Na minha opinião para ser um bom líder também é preciso ser um bom gestor, uma coisa contempla a outra.

Um líder sim, é preciso ter carisma, é preciso ter nome, nos partidos políticos, há líderes no campo empresarial, em grupos de trabalho, nas outras organizações não políticas, tem que ser aceite pelas pessoas que estão lá, que está a liderar, é preciso também gerir pessoas. Neste momento os líderes gerem os recursos humanos, gerem as pessoas, fazem gestão as pessoas, é preciso, quer dizer uma coisa conta com a outra, é difícil separar os dois conceitos.

Quais os atributos que um bom líder deveria ter?

Primeiro para ser um bom líder é preciso ter um bocado de carisma,e ser aceite também pelas próprias pessoas que ele vai gerir. Se um líder sabendo de antemão que não é aceite por um grupo de pessoas que ele vai liderar, vai gerir, a partida a sua liderança vai ser afectada... É preciso ter carisma, ser aceite pelas pessoas que ele vai liderar, tem que ter conhecimento o que é que ele vai fazer, quanto mais conhecimento tiver as pessoas que ele vai liderar, o trabalho que ele vai dirigir, caso contrário é difícil.

O que é que distingue um gestor médio de um bom gestor?

Um gestor, o próprio gestor tem de ter condições para gerir, para ser um bom gestor envolve muitos variantes, muitos factores um dos factores que é essencial e primordial, são os recursos, seja recursos humanos, materiais. Ele para gerir tem que ter alguma coisa, sem recursos, recursos humanos, estamos a lidar com pessoas, temos que ter todo o cuidado . Cada pessoa é uma pessoa, não podemos generalizar não podemos como amostra as pessoas que estamos a liderar, lidar com as pessoas, caso a caso, onde nós podemos ser mais duros, atribuir mais responsabilidades as pessoas, consoante ... o gestor também deve saber olhar para as pessoas e ver como é que a pessoa desenvolve, até onde podemos contar com estas pessoas, até onde podemos atribuir responsabilidades e digamos delegar certas responsabilidades. Varia muito.

No seu ver distingue-se muito os gestores da nossa sociedade, nossa cultura com outros gestores de uma outra sociedade?

Eu não, não, ... eu falo por mim próprio, não misturo, ... é difícil esta pergunta, é difícil, porque eu pessoalmente, vivi muito tempo fora, a minha vivência a minha formação como foi fora de Timor-Leste, estou um bocado desenraizado em termos culturais... quem é timorense que está mais ligado a laços culturais de lá, para a cultura timorense se calhar é mais difícil tomar certas decisões em termos de gestão do que eu. A gestão que eu faço sobre as minhas equipas, abdicó completamente à parte da cultura timorense, não envolve, não há ligação. Faço gestão de recursos humanos, gestão de trabalho das minhas equipas. É difícil, sei que é difícil de vez em quando há problemas sociais que são associadas a própria cultura, e eu tenho uma certa dificuldade em entender a minha própria cultura.

Faça um comparação entre um gestor que não seja timorense, mas de outro País como por exemplo, Portugal ou Indonésia. Compare o comportamento dos dois gestores um timorense e outro que não seja. Fala-me das diferenças que possam existir entre os dois gestores

Eu vejo isto dessa maneira, eu não vou responder para diferenciar, para destacar uma diferença ou outra mas vou destacar desta maneira

Não estamos a dizer que esse comportamento é melhor que o outro...

Mas eu vou responder de outra maneira, qualquer pessoa, seja líder ou gestor que seja deslocado para outro País para desempenhar as suas funções, primeiro de tudo, tem que conhecer as pessoas, tem que conhecer a cultura das pessoas, isto é óbvio. Se está num País diferente, a trabalhar com pessoas diferentes, com hábitos e culturas diferentes, tem que conhecer as pessoas, senão não consegue gerir

Diga alguns comportamentos comparando gestores, de um certo País e um gestor timorense

É difícil destacar esta diferença,

Alguns comportamentos que acha que se pode distinguir

Um dos comportamentos que eu tenho notado, em relação a TT, pronto trabalho na TT como sabes, é, o reconhecimento não é igual, está fora as capacidades, não estamos a falar em capacidades... o próprio, o reconhecimento das pessoas não são iguais, não são. Vejo gestores que dão mais importância a certas pessoas, a certos colegas meus que vem fazer um trabalho temporariamente e depois vão-se embora e o tratamento, eu vejo colegas meus que são do quadro/effectivos e que não merecem o mesmo tratamento.

Há diferença a nível de...

Não, não está em questão as capacidades no desempenho das funções, não está, está aqui é, o reconhecimento e o tratamento das pessoas, há certa diferença isso sim, isso eu vejo

Fale-me então de uma figura/de uma pessoa da sociedade timorense que tenha marcado a liderança ou gestão. Que tenha destaque na sociedade timorense. Uma figura que tanto pode ser timorense como de um outro País. Se existe alguém na nossa sociedade que queira mencionar.

Eu não conheço, eu não conheço pessoalmente o ex-administrador do Banco Mundial, portugues-moçambicano o sr. António, só os trabalhos dele, na “*media*”, internet e do trabalho que tem feito aqui, e das palestras que ele tem dado pelo Timor, eu assisti para aí a 5 ou 4 palestras que gostei bastante, parece-me a mim, para mim é uma pessoa que se destaca em termos de gestão. É obvio que ele também foi escolhido para vir cá gerir uma equipa de assessores e gestores é óbvio que ele também é um líder. Não o conheço pessoalmente mas é uma das pessoas que me marcou das pessoas estrangeiras

Em termos nacionais, em gestão eu não quero entrar para o campo da política, muitas pessoas não vão concordar comigo mas para mim a figura que mais se destaca também, é o Dr. Mari Alkatiri que soube nos momentos mais difíceis, com carências de várias ordens, carências em recursos humanos, carências em recursos materiais, soube gerir e levar o País até, até o ponto de começar a chover dinheiro, de haver dinheiro, e claro aqui existem muitos interesses em jogo mas nos momentos mais difíceis sim é uma pessoa que me marcou como gestor.

Em termos de liderança, líderes timorenses. Algum em destaque que possa falar, que seja líder excepcional?

Sociedade timorense, líderes timorenses? Em termos nacionais, eu não quero não falar da figura... eu não quero falar da figura do Xanana Gusmão, em termos de liderança nacional ninguém vai retirar o passado, da luta como líder. Não é agora como líder, PM, do passado, não quero falar, não quero falar sobre Xanana Gusmão porque ninguém iria tirar o mérito, como conduziu a luta, como líder, como conseguiu consolidar, digamos todas as opiniões. Agora o outro que gostaria de destacar é o Bispo D.Ximenes Belo, que não está agora em Timor mas ele foi um líder. Mas agora actual é o bispo D.Basílio, Eu tenho acompanhado as intervenções do sr. Bispo nos momentos certos sobre a nossa sociedade, sobre os problemas que estamos a enfrentar, e penso que das intervenções que ele tem feito, levantando estas questões, foram bem aceites pela sociedade e está-se a destacar como um líder não só como religioso mas um líder social também. Estou a falar como digamos um líder social no sentido, de acordo com as informações e destacar esta ou aquela informação.

Que tipo de comportamento é que acha que os nossos gestores deveriam ter em relação a outros gestores, parceiros comerciais de Timor-Leste? Como deveriam ser os seus comportamentos?

O comportamento de um gestor nacional, perante o comportamento de um gestor repatriado, primeiro que tudo é o complexo de inferioridade, nós timorenses temos que perder o complexo de inferioridade, nós não somos inferiores aos outros, isto tem que esquecer. Nós estamos aqui por mérito próprio, eu estou aqui por mérito próprio, eu vou discutir com um parceiro meu, gestor tem que ser frente a frente, taca-a-taca em cima da mesa, o sentimento de inferioridade tem que deixar. Fazer ver o gestor que vem de fora que há certas, quer queira quer não, é preciso conhecer a nossa realidade cá, é preciso conhecer a nossa realidade, a nossa cultura para gerir melhor. Sem deixar muita margem para que, digamos problemas culturais envolver-se muito na parte de gestão no nosso dia-a-dia, mas não esquecer fazer ver aos gestores que vem de fora que, nós temos aqui, a maneira de trabalharé assim. Se calhar não é a melhor mas temos que aceitar que não é a melhor maneira mas encaminha-lo a afastar dos problemas

culturais, outros problemas e gerir melhor ou trabalhar melhor, digamos aproveitando o que é bom, que é trazido cá para fora, tudo o que é trazido de fora cá para dentro não podemos aceitar de bandeja, temos o sentido crítico, também temos a nossa criatividade. Não é tudo o que vem de fora é bom, tudo o que é de dentro é mau.

Para si quais os atributos que uma pessoa poderá ter para ser considerada um líder excepcional?

Isto é uma pergunta subjectiva. Para ser um líder é preciso ser uma figura e carisma.

E gestor?

Desde o início da entrevista que eu digo é difícil separar estes dois conceitos. Um gestor para gerir bem tem que ser um líder. Não deve haver uma separação física de um gestor e líder. Um gestor tem que ser um líder também. Tem que entender também o problema das pessoas. Não podemos gerir, as pessoas não são máquinas. Vamos admitir que um administrador que gere pessoas, tem os directores, os chefes de departamento, mais mais os directores, tem que entender também que as pessoas não são máquinas, e as pessoas tem sentimentos. Isto serve também para líder ser aceite para com a comunidade que ele está a liderar, senão não consegue. Separação física destes dois conceitos para mim não existe, mas pronto os estudos que o digam.

Transcrição da entrevista individual (Colaborador 16)

Qual a diferença entre o gestor e o líder? O que é para si um líder

Há diferença. Um líder tem que ser uma pessoa com capacidade suficiente para conseguir, a pessoa que lidera tem que saber quais as características da pessoa de forma a poder encaminhá-la. Deve saber encaminhar a pessoa que está debaixo da alçada que a gente... de um serviço. Um chefe para ser um líder ele tem que conhecer a maneira de ser dos seus subordinados para poder conseguir encaminhá-los.

De um exemplo de uma liderança que considera como excepcional. Um líder mundial ou timorense que queira destacar...

Uma boa figura de líder...Ummmm...

E gestor ou gestão

É a capacidade de gerir os problemas o trabalho, tudo tudo o que está em causa, é saber por onde entrar entrar por onde começar para poder ter uma solução para os problemas que aparecem isso é uma boa gestão. E temos que dar sempre prioridade ao que é sempre minúsculo para poder chegar a um problema maior. Uma visão que eu tenho das coisas

Como timorense como considera um líder

Para mim como timorense, é a capacidade de ver mais longe daquilo que nós temos. Primeiro para perceber que a pessoa que está a liderar com uma capacidade de pensar no futuro, ter uma visão mais global do ambiente do País ou das coisas que se vivem. Porque liderar e gerir não é fácil, tem que ser uma pessoa capacitada para isso. E para um líder que lidera um País, gere uma Nação tem que ser uma pessoa que tenha conhecimento suficiente da cultura, por exemplo em Timor, sim senhora há muitos líderes mas não conhece o que é que o povo precisa, falando de Timor neste momento. Timor não é que seja um País incapacitado, só que ninguém tem aquela capacidade de dizer assim, chega, o País é nosso e nós temos que ir em frente. Quando uma pessoa que aponta o dedo a um líder ninguém tem a capacidade de um contra ataque, isso não é assim tem que ser assim, não. Eu acho que os líderes sim senhora em Timor h+a muitos líderes mas ainda não ha aquele que eu possa dizer que seja uma figura excepcional.

E a nível de gestão, haverá um gestor que se destaca na sociedade timorense?

Não sociedade timorense não para o meu ver não. Não tenho uma visão do que se passa noutros países que possa ser adaptado para nós, em Timor.

Para si quais os comportamentos que seja de um líder excepcional?

Saber compreender, e... enfrentar os problemas , sempre com uma atitude calma, para conseguir resolver os assuntos que lhes são apresentados.

E a nível de gestor, atributos...

Gestor, primeiro não ser corrupto, e pensar que se está a agir pensar que sem ambições, e, com vontade de levar algo para a frente.

Pode distinguir um líder excepcional e um gestor médio?

Umm... é difícil, não consigo distinguir

O que acha de diferente entre um gestor do nosso País e de um outro País, por exemplo, Australia, Indonesia...

Da nossa sociedade, nós ainda estamos a começar, nós estamos a aprender a liderar a aprender a gerir só que as pessoas acham que cada qual principalmente as que estão a gerir e liderar acham que uma vez que estão neste posto, que já não olham mais para ninguém só são eles e eles. Por isso é a mesma coisa, só querem tudo para si, e não querem partilhar. O mal, o nosso mal é neste ponto, é por isso é difícil, difícil de a gente conseguir , ver aonde querem chegar, é muito difícil.

Então acha que a comunicação entre os gestores e a liderança não estão

Não, não, não há transparência , não há comunicação aberta, e, não se acham seguros,

Insegurança?

Sim

Pensa num País e faça uma comparação, um parceiro comercial e descreva gestores da nossa sociedade,,,

Não, não tenho muito conhecimento. Gestão de outros Países ou de liderança porque é difícil a gente comparar, são países desenvolvidos já tem mais experiência e nós só estamos a começar. Por isso nós temos que aprender muito, só que as pessoas não são humildes, para aprender o suficiente. Depois de tudo o que passamos havia de haver mais humildade de aprender mais do que mostrar que sabe muito.

Como é que acha que os nossos gestores deveriam comportar com os outros gestores numa troca comercial? Uma parceira comercial, por exemplo gestores timorenses com gestores portugueses ou indonesios.

Atendendo que é um País que está a começar devíamos aprender mais. Mas também tem a haver com a cultura nossa que tudo é muito básico, nós vamos aprender para implementar conforme a nossa cultura. Não vamos buscar o que há nos outros países desenvolvidos e implementar no nosso País, porque não dá.

O que acha que deveríamos adaptar? Como deveriam comportar?

Trabalhar mais, e não esperar que tudo seja dado de mão beijada, tem que gerir conforme as regras e não pensar no bolso deles ne. Isto é muito simples, eu vejo no dia a dia que vejo aqui. Todos querem ganhar, todos querem meter o dinheiro no bolso e não no futuro.

Posso dizer uma figura que eu admiro bastante, é.. da parte... de um dos nossos líderes do Primeiro Governo Constitucional foi uma pessoa que não pensou em si mas pensou no futuro do País. Não é para nós nem para os nossos filhos mas talvez para os nossos netos... só que, eu acho que acreditou muito nas pessoas que o rodeavam e por isso não conseguiu chegar ao fim de um sonho.

Você acha que haverá mais alguém nesta sociedade que ...

Ummm, é muito difícil, muito difícil haver pessoas com capacidade de pensar no próximo.

Transcrição da entrevista individual (Colaborador 17)

Qual seria a sua definição de um líder e de um gestor?

Qual é para si a diferença entre um líder e um gestor?

Define um líder...

Líder é uma pessoa que tem vontade de ser um actor para uma empresa ou uma instituição-

Agora gestor quer dizer é uma pessoa tem uma forte vontade para poder fazer uma mudança para o desenvolvimento de uma empresa ou de uma instituição, entendo assim como um gestor.

Então para si qual seria a diferença entre estes dois conceitos?

Não existe uma grande diferença entre o líder e o gestor, quer dizer um líder pode ser um gestor e vice-versa. Enquanto o gestor tem capacidade para desenvolver, o líder tem potencial para liderar uma empresa ou uma instituição.

Então para si quando a pessoa é gestor deve ser também líder?

Sim um líder tem que ser um bom na gestão, ser apenas líder não adianta, tem que ter as duas características.

Para si como seria um gestor competente?

Gestor competente...

Então voltando a liderança, qual seria para si o oposto de um líder excepcional?

Líder excepcional é um líder que pensa e que tem vontade de organizar as pessoas, de forma a exercer as suas funções como líder

Quais os pontos comuns de líderes excepcionais?

As vezes vemos apenas pelo exterior da pessoa e não como a pessoa é realmente. A maioria dos líderes vem pela capacidade de gestão, com vontade de liderar de que maneira influencia as pessoas, de que maneira desenvolve as pessoas, motivar, se a pessoa não está apta ele pode melhorar, tudo isso.

Na sociedade timorense haveria alguém que pode dar como exemplo de um líder excepcional?

Não consigo indicar directamente, mas temos no mínimo, 10% de pessoas que são líderes

E a nível de gestor existe?

Sim temos

Como identifica estes bons gestores?

Vemos pela maneira de desenvolver a gestão, e a pessoa tem vontade de desenvolver coisas para todos. Ele tem mesmo vontade de ser gestor

Então de exemplos de comportamentos em que se possa dizer que é uma boa liderança

Quais os comportamentos que deveriam ter?

Pode destacar alguma figura mundial ou da sociedade timorense

A nível timorense somos fracos em termos de liderança.

E a nível mundial?

Podemos comparar Timor com outros pequenos países no mundo. As vezes vemos que existem grandes diferenças entre a nossa liderança. Quando vão para fora não se comportam como Ministros de uma Nação mas comportam-se como chefes de algum departamento,. Há muita diferença da forma como eles se comunicam, em termos de estilo de liderança, não existe. Vemos claramente quando vão para o estrangeiro.

Então para si a maneira como eles comunicam (falam) não se identificam como líderes?

Não se identificam como líderes porque o que falam lá fora, as vezes as crianças do País podem falar. Porque é que não os identifico como líder? O que eles falam no País é o mesmo que falam lá fora, não há diferença, mesmo falando com os líderes de outros Países.

Então você acha que em termos de liderança, é muito crítica? E gestor?

Também podemos dizer que estamos fracos, precisamos de melhorar.

Qual seria uma figura internacional que para si se destaca como líder excepcional?

Eu quero destacar uma pessoa que é um líder e um bom gestor, o Sr, Bill Clinton.

Porque, quais as características que ele tem?

Ele demonstra-se ser muito humilde mas em termos de liderança ele é bom assim como gestor-

E o oposto a ele, que não considera um bom líder?

Neste momento através da media, no Médio Oriente por exemplo o Kadafi. Não é um bom líder.

Porque?

Primeiro por ser arrogante, depois até viola os direitos humanos, não poder pronunciar-se.

Portanto o oposto de um líder excepcional...

Não deixar a pessoa pronunciar-se porque deve entender o direito dos outros e como melhorar o sistema que deve melhorar.

Acha que o sistema falhou?

Quer dizer, os Libios estão no poder de um ditador

Então para si os ditadores não considera como líderes excepcionais?

Sim. O líder que é bom, deve receber todas as coisas. Mesmo estando errados deve receber depois melhora-se. Este não responde as necessidades os militares já estão no terreno..

Transcrição da entrevista individual (Colaborador 20)

Para si qual seria a diferença entre um líder e um gestor?

Estas duas coisas assemelham-se mas não são iguais. Para mim para além de ser um bom líder ele deve servir de exemplo/modelo mas deve ser uma pessoa visionária. Ter uma visão a longo prazo e não imediata. Esta visão é encaminhada para a hierarquia inferior para gerir.

O gestor então procura implementar a visão do líder. O que lidera tem uma visão depois definir a missão e a partir daí defini-se o programa para ser implementado pelo gestor.

Então para si existe uma diferença entre líder e gestor?

Sim existe uma grande diferença. Líder pode ser gestor, mas na maioria o gestor pode não ter capacidade de liderança. Porque os gestores acompanham os trabalhos diários, como o trabalho deve ser desenvolvido.

Não há necessidade de um gestor ser também um líder?

Pode... mas lidera apenas a equipa para desenvolver o trabalho. Ele é mais para a organização, organiza internamente.

Quais os comportamentos que um líder excepcional deveria ter?

Líder tem que ser visionário, saber para onde levar a organização, o seu departamento. As pessoas seguem-no e submetem-se ao programa mas não como indivíduo. Seguem-no para desenvolver o programa.

O que definiu são características que definem um bom líder nacional e orgânico?

Sim, ser visionário.

Não necessita de ter poder para influenciar os outros?

Quando lidera uma empresa se é uma pequena empresa, ele só vai acompanhar o desenvolvimento da empresa, ele pode definir no programa o que a empresa deve fazer.

Também é igual para um líder estatal?

Sim, quando ele está no Governo ele tem que ter uma visão, para onde levar esta Nação. Quando tiver esta visão é necessário estabelecer prioridades, curto, medio ou longo prazo.

Quais as características de um bom gestor, para si?

Para um bom gestor deve saber gerir recursos materiais como pessoas, aqui deve ser forte, depois passa para os prazos, tendo as duas coisas, o que vai fazer e quando vai fazer.

Portanto ele está condicionado pelos recursos citados?

Sim

Então na sua opinião haverá algum gestor da nossa sociedade que podemos comparar com outros países?

Agora só temos boa liderança mas não temos ainda bons gestores. Porque um bom gestor geralmente não aparece em público. Eles estão nos bastidores.

Haverá características semelhantes ou diferentes entre os nossos gestores e outros?

Eu vejo, a nível de gestor, podemos comparar com os Australianos, Ingleses e Americanos Japão tem características diferentes. Mas nós podemos ver que a Indonésia, Australia, Portugal e nós, vemos que a nível dos portugueses eles.... Podemos ver comparar os portugueses que sempre viveram em Portugal e os que têm experiência em outros países. Os que já trabalharam noutros países quando cá chegam, entendem a nossa situação, sabem que nos podem ajudar a desenvolver. Mas os que chegam directamente de Portugal e não conhecem a nossa cultura, obrigam-nos a desenvolver.

Então para si um líder global deve liderar de acordo com a cultura local?

Sim, eles devem entender as características dos locais, mesmo a nível das empresas como a nível da sociedade. Timor como foi governado por vários países, portugueses e indonésios tem características, ele fecha-se sobre si próprio e são subservientes. Ele não demonstra o que vale. Assim quando chegam os outros de fora, devem entender como dar espaço para os timorenses, para puderem participar.

Então na sua opinião temos gestores mas falta-nos oportunidade para demonstrar?

Penso que os timorenses são capazes, mas o que lhes falta é o espaço para se desenvolverem. Porque quando são nomeados como chefias devem ter espaço para pensarem e desenvolverem, e isso ainda não temos. Ainda estamos a começãr e por isso mesmo os colegas não sabem onde recorrer quando têm dificuldades. Ficam parados.

Para si, podemos comparar com os outros países ou ainda não?

Em algumas coisas podemos. Mas estamos um pouco atrasados, porque acabamos de aprender para desenvolver de acordo com a standartização profissional. Mas a geração nova que teve formação fora, como os que chegaram da Australia, licenciados na Australia tem uma mente mais aberta. Os que vem de Indonesia ainda não assim como Portugal devido ao sistema de educação que não deixam pensar em alternativas.

Na nossa sociedade existe uma figura que possa ser destacada como líder excepcional?

Neste momento não, porque acabamos de sair da fase de libertação, refere-se mais para os que lutaram. Por isso a nossa referencia de líder, direcciona-se mais para os que lutaram. Os que não lutaram e são profissionais ainda não existe espaço para eles. Não temos ainda, necessitamos de uns bons anos para ter espaço para eles. Quando pensarmos que Timor precisa de profissionais para desenvolver... agora não temos un líder profissional.

Mesmo agora depois das eleições se for nomeado um independente depois disso torna-se partidário.

A nível nacional existe algum gestor que queira destacar?

A nível internacional qual figura destacaria como um bom líder?

Internacional existem muitos... A nível privada de acordo com o meu background destaco a Steffani , de Apple. Ele é o CEO da Apple, ele implementa coisas faceis que alguns podem tambem fazer contudo em termos futuros ele cria mecanismos para que todos fiquem na expectativa e aguardem. Quando lança algum produto todos ficam estupefactos e gostam e querem adquirir. É visionário mas em certas coisas que faz alguns já fizeram,

Considera-o como um líder e gestor?

Considero como um visionário, ver para além dos outros e criar mercados.

E em termos de liderança excepcional

Nação vejo o Lula do Brasil. Porque ele cria mecanismo, campos de trabalho mas não desestabiliza as empresas, participa e apoia continuamente. Outro líder, como por exemplo o Obama todos dizem que é bom, mas ainda não vi nada, talvez seja bom por ser negro, é inteligente mas não introduziu grandes mudanças,

Então considera um bom líder com consegur introduzir grandes mudanças?

Sim grandes mudanças, excelentes, sem vitimizar os outros ou outras partes. Abraçar todos. Isso ainda não vi na nossa sociedade, fazem mudanças há sempre um que perde.

Portanto para si não é um bom líder, o que faz mudanças mas apenas favorece uma parte

Sim, para o seu grupo, para o que ele pensa.

Então em Timor ainda não existem bons gestores/líderes?

Não, mas acredito que dentro de 10 anos teremos, muitos. Porque a nova geração já não vai importar muito com quem lutou mas tem em conta o bem colectivo no futuro.

Para si para ser um líder é necessario uma formação ou é inato?

Liderança podemos dar formação, mas isso é inato. Mas podemos criar, dando mais formação para aqueles que tem essa capacidade. Mas os que não tem uma capacidade que é inata, orientam-se melhor como gestores. Porque ele só necessário vai desenvolver os trabalhos. Para gerir é necessário sim ter formação. Liderança, geralmente tem capacidade inata.

Transcrição da entrevista individual (Colaboradora 35)

Gostaria de ouvir a sua opinião relativamente ao conceito de líder e gestor?

Como definiria o líder?

Para mim o líder é um Chefe, ele manda mas é diferente do gestor. Porque o gestor gere os subordinados, organiza os trabalhos, é mais importante.

O líder comanda um grupo e o mesmo segue-o. O gestor ele deve organizar para que o trabalho para a excelência. É diferente.

Quais as características de um bom líder?

O líder deve servir de exemplo, se tem mau comportamento os seguidores também o serão. Se ele é bom os seguidores também o serão.

Quais os atributos que um bom líder deveria ter?

Dignidade e carisma, carisma. Ele tem que ter carisma para ser respeitado. Se ele é líder e depois se não existe diferença e um valor acrescentado entre ele e os subordinados, os subordinados não o respeitam.

Pode fazer uma diferença entre um bom líder e um mau líder? O oposto de um bom líder

Por exemplo se um líder não der bons exemplos para os subordinados automaticamente o resultado é negativo. Ele não pode ser egoísta, isto é importante. Quando ele não quer escutar os outros, é ele e só ele. Age como um autoritário.

Então o oposto de um bom líder é ser autoritário?

Sim

Agora pensa na sociedade timorense ou a nível internacional alguém que se destaca como um bom líder?

Nesta sociedade eu, inicio pelo bairro, por exemplo o nosso bairro, se o nosso Chefe de Suco dá exemplos para a população enquanto demonstrar o apoio, então a população automaticamente

auto ajuda-se. Se não trabalha, apático, para celebrar algum dia as coisas não andam porque ele proprio não tem iniciativa.

A nível internacional alguma figura que queira destacar?

Eu, por ter crescido na Indonésia, porque vi que Suharto tem carisma e manteve no poder por um longo período. Tem caracter paternalista, carismático. Embora os filhos se envolvessem em negócios... é diferente. Porque o espirito de líder, por causa do carisma por ser um líder, fala suavemente, líder não necessita de gritar para que todos o sigam. A dignidade dele faz com que todos o admiram e o elegem durante mais de 30 anos. Contudo depois a geração dele envolveu-se em negócios obscuros então...

E voce considera-o como um bom líder?

Sim, sim

A nível de gestor existe alguma figura que se destaca na sociedade timorense? Um bom gestor ou medio.

Para um gestor, ele deve ter formação, educação, background. Para um líder já não, porque é inato. Mas o gestor deve ter uma formação académica para ser gestor.

Em Timor existe alguma figura que queira destacar como um bom gestor?

Eu faço comparação com os CEO,s dos 3 que passaram na TT. Parte do gestor eu destaco o sr. Brandão.

Quais as características dele?

Porque ele, todos pensam que é avarento. Mas em termos de gestão, todos tem que estar certinho, direitinho, disciplina, ele é bom gestor. Mas ele é gestor que é inflexível para os funcionarios. Actualmente este CEO ele dá mais atenção a nível interno da empresa, necessidades dos empregados. Depois preocupa-se com o ambiente externo, a nível de responsabilidade social. Por isso é que há equilíbrio. O anterior é um gestor inflexível, e muita gente não o aceita. Mas vendo

bem a melhor gestão é a do Sr. Brandão. Só que ele tem fraquezas, ele não é flexível com o Governo, com os parceiros, sendo importante.

Este último é equilibrado. Ele focaliza a atenção a nível interno e depois para o exterior também ele é flexível. Esta é a diferença de estilos. Existe diferença em termos de organização entre os dois.

Faça comparação entre o gestor timorense e outros por exemplo Indonesia e Portugal

O gestor Indonésio tendencialmente é muito emocional, se tem boas relações interpessoais com alguém... Mas posso dar como exemplo o nosso director, pode ser exemplo de um bom gestor. Não queria destacar o nosso Director contudo desde que ele ficou responsável pela área comercial, ele tem como lema, “certinho, direitinho, rapidinho”. Ao princípio não percebemos o lema, após 2 anos vimos que resulta. Ele ensina-nos como chegar a um bom resultado. Tudo tem que ser planeado com antecedência, não o imediato. Comparando com outros directores agora.

Mas ele tem a cultura portuguesa, mas vamos para um timorense. Não refira nomes faça apenas comparação.

Como gestores, temos muitos, os Ministros, só que, como tinha dito antes, também se baseia muito em termos de relacionamento interpessoal, se é amigo, age emocionalmente, tendencialmente favorece os amigos e família.

Então é muito semelhante ao gestor indonésio?

Sim, é igual. Mas para estrangeiros não importa muito ser familiar ou não. Assim vimos também o nosso director, não importa ser da família, o comportamento é igual, se é cliente, é cliente.

Então para si quais são as características de um bom gestor?

O gestor tem que ter background e tem que ser imparcial porque ele para gerir os subordinados deve ser imparcial significa que se existe algum problema com os subordinados ele deve escutar e analisar. Leva em consideração os argumentos e depois decide. Mas a decisão tem que ser uma solução de “ganha-ganha”. Isso é importante.

Então para si, existindo algum conflito a decisão deve satisfazer ambas as partes?

Sim, na sua decisão não deve prejudicar um e beneficiar o outro mas o importante é isso, e isso é difícil. Mas vemos que nós tendo conflitos com os clientes ou entre colegas, o nosso Director ao decidir ficamos todos satisfeitos porque o resultado satisfaz todos, decide com imparcialidade.

Para si, como disse antes, o oposto de um líder excepcional é um líder que é autoritário, assim pode destacar alguma figura de nível internacional?

Internacional, autoritário destaco o Sadam Hussein, não dá bons exemplos. Como disse antes eu sempre admirei o Suharto porque tem espírito de líder, a sua dignidade, todos o seguem. As pessoas admiram. Porque ele fala como um pai considerando filhos os seus subordinados. Ele não manda, manda, manda mas o que ele faz chegar aos Ministros, é com declarações suaves mas com conteúdo. Assim eu admiro muito o Suharto.

Diferente do PR agora, como ele, todos eles são militares como outro mas é inflexível. Tem diferente espírito do Suharto.

Para si uma liderança excepcional em Timor não existe?

O que tem carisma e as pessoas seguem é o nosso PM actual, este parece-me que todos o admiram, carismático. Mas por outro lado os que o rodeiam é que não bons.

A nível de gestão qual é o timorense que destaca?

Para mim um bom gestor em Timor a nível de Ministérios, quando é bom também os resultados são bons nos Ministerios. Vejo a nível de Ministros destaco a Vice-Ministra de Saude.Mesmo que ela não seja uma médica, ela não é medica, mas a sua actividade chega a nível internacional. Para ser membro das Nações Unidas, é uma prova do resultado da sua gestão. Mesm que não seja ela a desenvolver, se ela não executa bem a sua função, os subordinados não apoiaria. Como ela é competente os programas a niveis internacionais são reconhecidos. Ela ocupa um lugar importante nas Nações Unidas. Ela é reconhecida pelo resultado do seu trabalho, entre os Ministros destaco-a.

Para si existe diferença entre líder e gestor.

O líder e gestor são coisas diferentes. Como líder, ele lídera a tropa, manda avançar, ele não gere. O gestor organiza as actividades internas.

Anexo VII - Scores médios das dimensões de cultura nacional de Timor-Leste (Práticas e Valores)

	Práticas	Valores
Evitamento de incerteza	4,53	5,97
Orientação para o futuro	4,32	6,05
Distância do poder	4,53	3,05
Colectivismo institucional	4,27	5,40
Orientação para as relações humanas	5,00	5,92
Orientação para o desempenho	4,53	5,74
Colectivismo intragrupal	6,02	5,89
Igualdade de género	3,35	4,36
Assertividade	4,46	4,76

Anexo VIII – Comparação das Práticas e dos Valores de Cultura Nacional

Teste à igualdade de médias (amostras emparelhadas)

Objectivo: testar se o *score* médio da dimensão cultural i da sociedade Timorense é igual na Prática e nos Valores

Pressuposto: a dimensão cultural i segue distribuição normal

H₀: A dimensão cultural i segue distribuição normal.

H₁: A dimensão cultural i não segue distribuição normal.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		N	Kolmogorov-Smirnov Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Práticas na sociedade	Evitamento de incerteza	43	,514	,954
	Orientação para o futuro	43	,698	,714
	Distância do poder	43	,626	,828
	Colectivismo institucional	43	,618	,840
	Orientação para as relações humanas	43	,636	,813
	Orientação para o desempenho	43	,879	,423
	Colectivismo intragrupal	43	1,402	,039
	Igualdade de género	43	1,086	,189
	Assertividade	43	,973	,300
Valores na sociedade	Evitamento de incerteza	43	1,299	,068
	Orientação para o futuro	43	1,084	,190
	Distância do poder	43	,672	,758
	Colectivismo institucional	43	,999	,271
	Orientação para as relações humanas	43	,990	,281
	Orientação para o desempenho	43	1,134	,153
	Colectivismo intragrupal	43	,947	,331
	Igualdade de género	43	,529	,942
	Assertividade	43	1,244	,091

Decisão: Com base nesta amostra e num nível de significância de 5%, conclui-se que todas estas dimensões culturais seguem distribuição normal, excepto as Práticas de Colectivismo intragrupal. No entanto, como a amostra é superior a 30 indivíduos, pelo Teorema do Limite Central pode assumir-se que esta dimensão segue distribuição aproximadamente normal.

Teste à igualdade de médias:

H₀: O *score* médio da dimensão cultural i da sociedade Timorense é igual na Prática e nos Valores.

H₁: O *score* médio da dimensão cultural i da sociedade Timorense não é igual na Prática e nos Valores.

		Paired Samples Test					t	df	Sig. (2-tailed)
		Paired Differences			95% Confidence Interval of				
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Lower	Upper			
Pair 1	Evitamento de incerteza (Práticas) - Evitamento de incerteza (Valores)	-1,44225	1,61992	,24704	-1,94078	-,94371	-5,838	42	,000
Pair 2	Orientação para o futuro (Práticas) - Orientação para o futuro (Valores)	-1,73023	1,53107	,23349	-2,20143	-,125904	-7,410	42	,000
Pair 3	Distância do poder (Práticas) - Distância do poder (Valores)	1,47907	1,37885	,21027	1,05472	1,90342	7,034	42	,000
Pair 4	Colectivismo institucional (Práticas) - Colectivismo institucional (Valores)	-1,13372	1,33447	,20350	-1,54441	-,72303	-5,571	42	,000
Pair 5	Orientação para as relações humanas (Práticas) - Orientação para as relações humanas (Valores)	-,91977	1,13217	,17265	-1,26820	-,57134	-5,327	42	,000
Pair 6	Orientação para o desempenho (Práticas) - Orientação para o desempenho (Valores)	-1,21705	1,33273	,20324	-1,62721	-,80690	-5,988	42	,000
Pair 7	Colectivismo intragrupal (Práticas) - Colectivismo intragrupal (Valores)	,12791	1,09568	,16709	-,20929	,46511	,765	42	,448
Pair 8	Igualdade de género (Práticas) - Igualdade de género (Valores)	-1,00465	1,17229	,17877	-1,36543	-,64387	-5,620	42	,000
Pair 9	Assertividade (Práticas) - Assertividade (Valores)	-,30233	1,35071	,20598	-,71801	,11336	-1,468	42	,150

	Práticas	Valores
Evitamento de incerteza	4,53	5,97
Orientação para o futuro	4,32	6,05
Distância do poder	4,53	3,05
Colectivismo institucional	4,27	5,40
Orientação para as relações humanas	5,00	5,92
Orientação para o desempenho	4,53	5,74
Igualdade de género	3,35	4,36

Anexo IX – Comparação das Práticas de cultura nacional de Timor-Leste entre os indivíduos do sexo feminino e masculino

Teste de Mann-Whitney

Objectivo: testar se a distribuição dos *scores* da Prática da dimensão cultural i na sociedade Timorense é igual nos grupos populacionais de indivíduos do sexo feminino e do sexo masculino.

Hipóteses a testar:

H₀: A distribuição dos *scores* da Prática da dimensão cultural i na sociedade Timorense é igual nos grupos populacionais de indivíduos do sexo feminino e do sexo masculino.

H₁: A distribuição dos *scores* da Prática da dimensão cultural i na sociedade Timorense não é igual nos grupos populacionais de indivíduos do sexo feminino e do sexo masculino.

Ranks

	Sexo	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Evitamento de incerteza	Feminino	17	20,21	343,50
	Masculino	26	23,17	602,50
	Total	43		
Orientação para o futuro	Feminino	17	21,21	360,50
	Masculino	26	22,52	585,50
	Total	43		
Distância do poder	Feminino	17	24,82	422,00
	Masculino	26	20,15	524,00
	Total	43		
Colectivismo institucional	Feminino	17	20,35	346,00
	Masculino	26	23,08	600,00
	Total	43		
Orientação para as relações humanas	Feminino	17	22,29	379,00
	Masculino	26	21,81	567,00
	Total	43		
Orientação para o desempenho	Feminino	17	20,82	354,00
	Masculino	26	22,77	592,00
	Total	43		
Colectivismo intragrupal	Feminino	17	20,12	342,00
	Masculino	26	23,23	604,00
	Total	43		
Igualdade de género	Feminino	17	20,24	344,00
	Masculino	26	23,15	602,00
	Total	43		
Assertividade	Feminino	17	20,47	348,00
	Masculino	26	23,00	598,00
	Total	43		

Test Statistics

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Evitamento de incerteza	190,5	343,5	-,760	,447
Orientação para o futuro	207,5	360,5	-,336	,737
Distância do poder	173,0	524,0	-1,197	,231
Colectivismo institucional	193,0	346,0	-,698	,485
Orientação para as relações humanas	216,0	567,0	-,124	,901
Orientação para o desempenho	201,0	354,0	-,500	,617
Colectivismo intragrupal	189,0	342,0	-,802	,422
Igualdade de género	191,0	344,0	-,753	,451
Assertividade	195,0	348,0	-,652	,515

Decisão: Com base nesta amostra e num nível de significância de 5%, conclui-se que não se verificam diferenças estatisticamente significativas entre a distribuição dos *scores* da Prática de todas estas dimensões culturais na sociedade Timorense nos grupos populacionais de indivíduos do sexo feminino e do sexo masculino.

Anexo X- Comparação dos Valores de cultura nacional de Timor-Leste entre os indivíduos do sexo feminino e masculino

Teste de Mann-Whitney

Objectivo: testar se a distribuição dos *scores* dos Valores da dimensão cultural i na sociedade Timorense é igual nos grupos populacionais de indivíduos do sexo feminino e do sexo masculino.

Hipóteses a testar:

H₀: A distribuição dos *scores* dos Valores da dimensão cultural i na sociedade Timorense é igual nos grupos populacionais de indivíduos do sexo feminino e do sexo masculino.

H₁: A distribuição dos *scores* dos Valores da dimensão cultural i na sociedade Timorense não é igual nos grupos populacionais de indivíduos do sexo feminino e do sexo masculino.

Ranks

	Sexo	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Evitamento de incerteza	Feminino	17	25,50	433,50
	Masculino	26	19,71	512,50
	Total	43		
Orientação para o futuro	Feminino	17	21,21	360,50
	Masculino	26	22,52	585,50
	Total	43		
Distância do poder	Feminino	17	22,47	382,00
	Masculino	26	21,69	564,00
	Total	43		
Colectivismo institucional	Feminino	17	25,32	430,50
	Masculino	26	19,83	515,50
	Total	43		
Orientação para as relações humanas	Feminino	17	23,41	398,00
	Masculino	26	21,08	548,00
	Total	43		
Orientação para o desempenho	Feminino	17	20,29	345,00
	Masculino	26	23,12	601,00
	Total	43		
Colectivismo intragrupal	Feminino	17	25,18	428,00
	Masculino	26	19,92	518,00
	Total	43		
Igualdade de género	Feminino	17	24,47	416,00
	Masculino	26	20,38	530,00
	Total	43		
Assertividade	Feminino	17	21,68	368,50
	Masculino	26	22,21	577,50
	Total	43		

Test Statistics

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Evitamento de incerteza	161,5	512,5	-1,488	,137
Orientação para o futuro	207,5	360,5	-,338	,735
Distância do poder	213,0	564,0	-,199	,842
Colectivismo institucional	164,5	515,5	-1,421	,155
Orientação para as relações humanas	197,0	548,0	-,600	,548
Orientação para o desempenho	192,0	345,0	-,726	,468
Colectivismo intragrupal	167,0	518,0	-1,351	,177
Igualdade de género	179,0	530,0	-1,047	,295
Assertividade	215,5	368,5	-,138	,890

Decisão: Com base nesta amostra e num nível de significância de 5%, conclui-se que não se verificam diferenças estatisticamente significativas entre a distribuição dos *scores* dos Valores de todas estas dimensões culturais na sociedade Timorense nos grupos populacionais de indivíduos do sexo feminino e do sexo masculino.

Anexo XI - Comparação das Práticas de cultura nacional de Timor-Leste entre os indivíduos com Secundário, Bacharelato e Licenciatura

Teste de Kruskal-Wallis

Objectivo: testar se a distribuição dos *scores* da Prática da dimensão cultural na sociedade Timorense é igual nos grupos populacionais de indivíduos com Secundário, Bacharelato e Licenciatura.

Hipóteses a testar:

H_0 : A distribuição dos *scores* da Prática da dimensão cultural i na sociedade Timorense é igual nos grupos populacionais de indivíduos com Secundário, Bacharelato e Licenciatura.

H_1 : Existe pelo menos um grupo populacional de graus de escolariedade cuja distribuição dos *scores* da Prática da dimensão cultural i na sociedade Timorense é diferente de um outro grupo populacional de graus de escolariedade.

Influência da cult.nac.timor.nas prá.t.líderança das chef.intermé.d.TT

Ranks

	Habilitações literárias	N	Mean Rank
Evitamento de incerteza	Licenciatura	9	23,78
	Bacharelato	25	21,52
	Secundário	9	21,56
	Total	43	
Orientação para o futuro	Licenciatura	9	18,72
	Bacharelato	25	22,02
	Secundário	9	25,22
	Total	43	
Distância do poder	Licenciatura	9	25,94
	Bacharelato	25	22,08
	Secundário	9	17,83
	Total	43	
Colectivismo institucional	Licenciatura	9	18,11
	Bacharelato	25	22,86
	Secundário	9	23,50
	Total	43	
Orientação para as relações humanas	Licenciatura	9	19,89
	Bacharelato	25	22,72
	Secundário	9	22,11
	Total	43	
Orientação para o desempenho	Licenciatura	9	18,06
	Bacharelato	25	22,98
	Secundário	9	23,22
	Total	43	
Colectivismo intragrupal	Licenciatura	9	24,72
	Bacharelato	25	21,50
	Secundário	9	20,67
	Total	43	
Igualdade de género	Licenciatura	9	20,50
	Bacharelato	25	20,68
	Secundário	9	27,17
	Total	43	
Assertividade	Licenciatura	9	22,00
	Bacharelato	25	21,86
	Secundário	9	22,39
	Total	43	

Test Statistics

	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Evitamento de incerteza	,230	2	,892
Orientação para o futuro	1,212	2	,546
Distância do poder	1,894	2	,388
Colectivismo institucional	1,118	2	,572
Orientação para as relações humanas	,339	2	,844
Orientação para o desempenho	1,142	2	,565
Colectivismo intragrupal	,575	2	,750
Igualdade de género	1,969	2	,374
Assertividade	,012	2	,994

Decisão: Com base nesta amostra e num nível de significância de 5%, conclui-se que não se verificam diferenças estatisticamente significativas entre a distribuição dos *scores* da Prática de todas estas dimensões culturais na sociedade Timorense nos grupos populacionais de indivíduos com Secundário, Bacharelato e Licenciatura.

Anexo XI - Comparação dos Valores de cultura nacional de Timor-Leste entre os indivíduos com Secundário, Bacharelato e Licenciatura

Teste de Kruskal-Wallis

Objectivo: testar se a distribuição dos *scores* dos Valores da dimensão cultural i na sociedade Timorense é igual nos grupos populacionais de indivíduos com Secundário, Bacharelato e Licenciatura.

Hipóteses a testar:

H_0 : A distribuição dos *scores* dos Valores da dimensão cultural i na sociedade Timorense é igual nos grupos populacionais de indivíduos com Secundário, Bacharelato e Licenciatura.

H_1 : Existe pelo menos um grupo populacional de graus de escolariedade cuja distribuição dos *scores* dos Valores da dimensão cultural i na sociedade Timorense é diferente de um outro grupo populacional de graus de escolariedade.

Influência da cult.nac.timor.nas prá.t.líderança das chef.intermé.d.TT

Ranks

	Habilitações literárias	N	Mean Rank
Evitamento de incerteza	Licenciatura	9	20,17
	Bacharelato	25	23,26
	Secundário	9	20,33
	Total	43	
Orientação para o futuro	Licenciatura	9	27,72
	Bacharelato	25	21,94
	Secundário	9	16,44
	Total	43	
Distância do poder	Licenciatura	9	13,72
	Bacharelato	25	23,36
	Secundário	9	26,50
	Total	43	
Colectivismo institucional	Licenciatura	9	24,83
	Bacharelato	25	21,62
	Secundário	9	20,22
	Total	43	
Orientação para as relações humanas	Licenciatura	9	28,11
	Bacharelato	25	22,86
	Secundário	9	13,50
	Total	43	
Orientação para o desempenho	Licenciatura	9	20,33
	Bacharelato	25	24,92
	Secundário	9	15,56
	Total	43	
Colectivismo intragrupal	Licenciatura	9	26,22
	Bacharelato	25	21,74
	Secundário	9	18,50
	Total	43	
Igualdade de género	Licenciatura	9	21,56
	Bacharelato	25	19,30
	Secundário	9	29,94
	Total	43	
Assertividade	Licenciatura	9	26,33
	Bacharelato	25	24,14
	Secundário	9	11,72
	Total	43	

Test Statistics

	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Evitamento de incerteza	,610	2	,737
Orientação para o futuro	3,690	2	,158
Distância do poder	5,387	2	,068
Colectivismo institucional	,678	2	,712
Orientação para as relações humanas	6,457	2	,040
Orientação para o desempenho	3,947	2	,139
Colectivismo intragrupal	1,752	2	,417
Igualdade de género	4,807	2	,090
Assertividade	7,988	2	,018

Decisão: Com base nesta amostra e num nível de significância de 5%, conclui-se que não se verificam diferenças estatisticamente significativas entre a distribuição dos *scores* dos Valores das dimensões culturais Evitamento de incerteza, Orientação para o futuro, Distância do poder, Colectivismo institucional, Orientação para o desempenho, Colectivismo intragrupal e Igualdade de género na sociedade Timorense nos grupos populacionais de indivíduos com Secundário, Bacharelato e Licenciatura. Relativamente às dimensões culturais Orientação para as relações humanas e Assertividade, conclui-se que existe evidência empírica em como pelo menos um dos grupos de habilitações literárias apresenta uma distribuição de *scores* diferente de um outro grupo ($\alpha = 0,05$). Para verificar em que grupos se verificam estas diferenças, realizaram-se testes de Mann-Whitney comparando os grupos de habilitações literárias dois a dois.

Teste de Mann-Whitney

Objectivo: testar se a distribuição dos *scores* dos Valores das dimensões culturais Orientação para as relações humanas e Assertividade na sociedade Timorense é igual nos grupos populacionais de indivíduos com grau de escolariedade j e k ($j \neq k$, j e k = Secundário, Bacharelato, Licenciatura).

Hipóteses a testar:

H_0 : A distribuição dos *scores* dos Valores da dimensão cultural i na sociedade Timorense é igual nos grupos populacionais de indivíduos com grau de escolariedade Bacharelato e Licenciatura.

H_1 : A distribuição dos *scores* dos Valores da dimensão cultural i na sociedade Timorense não é igual nos grupos populacionais de indivíduos com grau de escolariedade Bacharelato e Licenciatura.

Ranks				
	Habilitações literárias	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Orientação para as relações humanas	Licenciatura	9	21,33	192,00
	Bacharelato	25	16,12	403,00
	Total	34		
Assertividade	Licenciatura	9	19,22	173,00
	Bacharelato	25	16,88	422,00
	Total	34		

Test Statistics

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Orientação para as relações humanas	78,0	403,0	-1,359	,174
Assertividade	97,0	422,0	-,612	,541

Decisão: Com base nesta amostra e num nível de significância de 5%, conclui-se que não se verificam diferenças estatisticamente significativas entre a distribuição dos *scores* dos Valores das dimensões culturais Orientação para as relações humanas e Assertividade na sociedade Timorense nos grupos populacionais de indivíduos com Bacharelato e Licenciatura.

Hipóteses a testar:

H₀: A distribuição dos *scores* dos Valores da dimensão cultural i na sociedade Timorense é igual nos grupos populacionais de indivíduos com grau de escolaridade Secundário e Licenciatura.

H₁: A distribuição dos *scores* dos Valores da dimensão cultural i na sociedade Timorense não é igual nos grupos populacionais de indivíduos com grau de escolaridade Secundário e Licenciatura.

Ranks

Habilitações literárias		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Orientação para as relações humanas	Licenciatura	9	11,78	106,00
	Secundário	9	7,22	65,00
	Total	18		
Assertividade	Licenciatura	9	12,11	109,00
	Secundário	9	6,89	62,00
	Total	18		

Test Statistics

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Orientação para as relações humanas	20,0	65,0	-1,833	,067
Assertividade	17,0	62,0	-2,090	,037

Decisão: Com base nesta amostra e num nível de significância de 5%, conclui-se que não se verificam diferenças estatisticamente significativas entre a distribuição dos *scores* dos Valores da dimensão cultural Orientação para as relações humanas na sociedade Timorense nos grupos populacionais de indivíduos com Secundário e Licenciatura. Relativamente à Assertividade,

existe evidência empírica em como a mediana de *scores* dos indivíduos com Licenciatura é significativamente mais elevada do que a verificada no grupo populacional dos indivíduos com Secundário ($\alpha = 0,05$).

Hipóteses a testar:

H₀: A distribuição dos *scores* dos Valores da dimensão cultural *i* na sociedade Timorense é igual nos grupos populacionais de indivíduos com grau de escolaridade Secundário e Bacharelato.

H₁: A distribuição dos *scores* dos Valores da dimensão cultural *i* na sociedade Timorense não é igual nos grupos populacionais de indivíduos com grau de escolaridade Secundário e Bacharelato.

Habilitações literárias		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Orientação para as relações humanas	Bacharelato	25	19,74	493,50
	Secundário	9	11,28	101,50
	Total	34		
Assertividade	Bacharelato	25	20,26	506,50
	Secundário	9	9,83	88,50
	Total	34		

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Orientação para as relações humanas	56,5	101,5	-2,201	,028
Assertividade	43,5	88,5	-2,732	,006

Decisão: Com base nesta amostra e num nível de significância de 5%, conclui-se que existem diferenças estatisticamente significativas entre a distribuição dos *scores* dos Valores das dimensões culturais Orientação para as relações humanas e Assertividade na sociedade Timorense nos grupos populacionais de indivíduos com Secundário e Bacharelato. A mediana do *score* dos Valores destas duas dimensões culturais é superior no grupo populacional dos indivíduos com Bacharelato face ao grupo populacional dos indivíduos com Secundário.

Anexo XII - Comparação das Práticas de cultura nacional de Timor-Leste entre os indivíduos que já viveram e que não viveram fora de Timor-Leste

Teste de Mann-Whitney

Objectivo: testar se a distribuição dos *scores* das Práticas da dimensão cultural i na sociedade Timorense é igual nos grupos populacionais de indivíduos que já viveram e que não viveram fora de Timor-Leste.

Hipóteses a testar:

H_0 : A distribuição dos *scores* das Práticas da dimensão cultural i na sociedade Timorense é igual nos grupos populacionais de indivíduos que já viveram e que não viveram fora de Timor-Leste.

H_1 : A distribuição dos *scores* das Práticas da dimensão cultural i na sociedade Timorense não é igual nos grupos populacionais de indivíduos que já viveram e que não viveram fora de Timor-Leste.

Influência da cult.nac.timor.nas prá.t.liderança das chef.intermé.d.TT

Ranks				
	Viveu em outro País (meses)	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Evitamento de incerteza	Sim	16	22,19	355,00
	Não	26	21,08	548,00
	Total	42		
Orientação para o futuro	Sim	16	19,88	318,00
	Não	26	22,50	585,00
	Total	42		
Distância do poder	Sim	16	24,13	386,00
	Não	26	19,88	517,00
	Total	42		
Colectivismo institucional	Sim	16	24,44	391,00
	Não	26	19,69	512,00
	Total	42		
Orientação para as relações humanas	Sim	16	19,03	304,50
	Não	26	23,02	598,50
	Total	42		
Orientação para o desempenho	Sim	16	20,00	320,00
	Não	26	22,42	583,00
	Total	42		
Colectivismo intragrupal	Sim	16	23,00	368,00
	Não	26	20,58	535,00
	Total	42		
Igualdade de género	Sim	16	18,97	303,50
	Não	26	23,06	599,50
	Total	42		
Assertividade	Sim	16	19,38	310,00
	Não	26	22,81	593,00
	Total	42		

Test Statistics				
	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Evitamento de incerteza	197,0	548,0	-,286	,775
Orientação para o futuro	182,0	318,0	-,675	,500
Distância do poder	166,0	517,0	-1,092	,275
Colectivismo institucional	161,0	512,0	-1,222	,222
Orientação para as relações humanas	168,5	304,5	-1,026	,305
Orientação para o desempenho	184,0	320,0	-,626	,531
Colectivismo intragrupal	184,0	535,0	-,627	,530
Igualdade de género	167,5	303,5	-1,060	,289
Assertividade	174,0	310,0	-,888	,375

Decisão: Com base nesta amostra e num nível de significância de 5%, conclui-se que não se verificam diferenças estatisticamente significativas entre a distribuição dos *scores* das Práticas de todas estas dimensões culturais na sociedade Timorense nos grupos populacionais de indivíduos que já viveram e que não viveram fora de Timor-Leste.

Anexo XIII- Comparação dos Valores de cultura nacional de Timor-Leste entre os indivíduos que já viveram e que não viveram fora de Timor-Leste

Teste de Mann-Whitney

Objectivo: testar se a distribuição dos *scores* dos Valores da dimensão cultural i na sociedade Timorense é igual nos grupos populacionais de indivíduos que já viveram e que não viveram fora de Timor-Leste.

Hipóteses a testar:

H₀: A distribuição dos *scores* dos Valores da dimensão cultural i na sociedade Timorense é igual nos grupos populacionais de indivíduos que já viveram e que não viveram fora de Timor-Leste.

H₁: A distribuição dos *scores* dos Valores da dimensão cultural i na sociedade Timorense não é igual nos grupos populacionais de indivíduos que já viveram e que não viveram fora de Timor-Leste.

Ranks				
	Viveu em outro País (meses)	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Evitamento de incerteza	Sim	16	21,56	345,00
	Não	26	21,46	558,00
	Total	42		
Orientação para o futuro	Sim	16	20,56	329,00
	Não	26	22,08	574,00
	Total	42		
Distância do poder	Sim	16	21,84	349,50
	Não	26	21,29	553,50
	Total	42		
Colectivismo institucional	Sim	16	19,47	311,50
	Não	26	22,75	591,50
	Total	42		
Orientação para as relações humanas	Sim	16	21,66	346,50
	Não	26	21,40	556,50
	Total	42		
Orientação para o desempenho	Sim	16	23,69	379,00
	Não	26	20,15	524,00
	Total	42		
Colectivismo intragrupal	Sim	16	21,66	346,50
	Não	26	21,40	556,50
	Total	42		
Igualdade de género	Sim	16	22,91	366,50
	Não	26	20,63	536,50
	Total	42		
Assertividade	Sim	16	16,47	263,50
	Não	26	24,60	639,50
	Total	42		

Test Statistics

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Evitamento de incerteza	207,0	558,0	-,026	,979
Orientação para o futuro	193,0	329,0	-,392	,695
Distância do poder	202,5	553,5	-,143	,886
Colectivismo institucional	175,5	311,5	-,851	,395
Orientação para as relações humanas	205,5	556,5	-,065	,948
Orientação para o desempenho	173,0	524,0	-,915	,360
Colectivismo intragrupal	205,5	556,5	-,065	,948
Igualdade de género	185,5	536,5	-,585	,559
Assertividade	127,5	263,5	-2,108	,035

Decisão: Com base nesta amostra e num nível de significância de 5%, conclui-se que não se verificam diferenças estatisticamente significativas entre a distribuição dos *scores* dos Valores de todas estas dimensões culturais na sociedade Timorense nos grupos populacionais de indivíduos que já viveram e que não viveram fora de Timor-Leste, excepto no que se refere à Assertividade, onde a mediana do *score* dos Valores desta dimensão é superior no grupo de indivíduos que nunca viveram fora do país face ao grupo de indivíduos que já viveu fora do país.

Anexo XIV-Correlações entre as Práticas de cultura nacional de Timor-Leste e algumas variáveis sócio-demográficas

		Correlations		
		Idade	Antiguidade (anos)	Cargo de chefia (meses)
Evitamento de incerteza	Pearson Correlation	,061	,114	,284
	Sig. (2-tailed)	,697	,473	,065
Orientação para o futuro	Pearson Correlation	,037	-,014	,235
	Sig. (2-tailed)	,814	,932	,130
Distância do poder	Pearson Correlation	,088	-,091	,016
	Sig. (2-tailed)	,574	,567	,918
Colectivismo institucional	Pearson Correlation	,103	,164	,211
	Sig. (2-tailed)	,512	,299	,175
Orientação para as relações humanas	Pearson Correlation	-,093	,061	-,048
	Sig. (2-tailed)	,554	,701	,758
Orientação para o desempenho	Pearson Correlation	,139	,180	,296
	Sig. (2-tailed)	,373	,253	,054
Colectivismo intragrupal	Pearson Correlation	,044	-,021	,160
	Sig. (2-tailed)	,780	,895	,305
Igualdade de género	Pearson Correlation	,043	,080	-,084
	Sig. (2-tailed)	,784	,616	,591
Assertividade	Pearson Correlation	,015	-,060	,014
	Sig. (2-tailed)	,922	,704	,927

Anexo XV - Correlações entre os Valores de cultura nacional de Timor-Leste e algumas variáveis sócio-demográficas

		Correlations		
		Idade	Antiguidade (anos)	Cargo de chefia (meses)
Evitamento de incerteza	Pearson Correlation	-,063	,156	,047
	Sig. (2-tailed)	,687	,323	,764
Orientação para o futuro	Pearson Correlation	-,291	-,022	-,171
	Sig. (2-tailed)	,058	,892	,274
Distância do poder	Pearson Correlation	,064	-,055	,324
	Sig. (2-tailed)	,682	,731	,034
Colectivismo institucional	Pearson Correlation	-,051	-,152	-,325
	Sig. (2-tailed)	,745	,337	,034
Orientação para as relações humanas	Pearson Correlation	-,366*	-,183	-,066
	Sig. (2-tailed)	,016	,245	,674
Orientação para o desempenho	Pearson Correlation	-,244	-,114	,042
	Sig. (2-tailed)	,114	,470	,788
Colectivismo intragrupal	Pearson Correlation	-,177	-,232	-,140
	Sig. (2-tailed)	,257	,139	,372
Igualdade de género	Pearson Correlation	,155	,177	-,282
	Sig. (2-tailed)	,322	,262	,067
Assertividade	Pearson Correlation	-,506**	-,196	-,188
	Sig. (2-tailed)	,001	,213	,228

Anexo XVI- Comparação das Práticas Culturais da sociedade de Timor-Leste, Portugal, Indonésia e Austrália

	Timor	Portugal	Indonésia	Austrália
Evitamento de incerteza	4,53	3,91	4,17	4,39
Orientação para o futuro	4,32	3,71	3,86	4,09
Distância do poder	4,53	5,44	5,18	4,74
Colectivismo institucional	4,27	3,92	4,54	4,29
Orientação para as relações humanas	5,00	3,91	4,69	4,28
Orientação para o desempenho	4,53	3,60	4,41	4,36
Colectivismo intragrupal	6,02	5,51	5,68	4,17
Igualdade de género	3,35	3,66	3,26	3,40
Assertividade	4,46	3,65	3,86	4,28

(Os valores de Portugal, Indonésia e Austrália foram retirados do estudo da GLOBE, 2007)

Anexo XVII - Comparação dos Valores Culturais da sociedade de Timor-Leste, Portugal, Indonésia e Austrália

	Timor	Portugal	Indonésia	Austrália
Evitamento de incerteza	5,97	4,43	5,23	3,98
Orientação para o futuro	6,05	5,43	5,70	5,15
Distância do poder	3,05	2,38	2,69	2,78
Colectivismo institucional	5,40	5,30	5,18	4,40
Orientação para as relações humanas	5,92	5,31	5,16	5,58
Orientação para o desempenho	5,74	6,40	5,73	5,89
Colectivismo intragrupal	5,89	5,94	5,67	5,75
Igualdade de género	4,36	5,13	3,89	5,02
Assertividade	4,76	3,58	4,72	3,81

(valores médios)

(Os valores de Portugal, Indonésia e Austrália foram retirados do estudo da GLOBE, 2007)

Anexo XVIII- Scores médios das dimensões de cultura organizacional (Práticas e Valores)

	Práticas	Valores
Evitamento de incerteza	5,18	5,92
Orientação para o futuro	5,48	6,14
Distância do poder	3,35	2,67
Colectivismo institucional	4,52	5,01
Orientação para as relações humanas	5,06	5,78
Orientação para o desempenho	5,32	6,03
Colectivismo intragrupal	4,86	5,93
Igualdade de género	3,31	4,11
Assertividade	3,40	3,16

Anexo XIX- Comparação das Práticas e dos Valores de Cultura Organizacional

Teste à igualdade de médias (amostras emparelhadas)

Objectivo: testar se o *score* médio da dimensão i da cultura organizacional em Timor-Leste é igual na Prática e nos Valores

Pressuposto: a dimensão cultural i segue distribuição normal

H₀: A dimensão cultural i segue distribuição normal.

H₁: A dimensão cultural i não segue distribuição normal.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		N	Kolmogorov-Smirnov Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Práticas na sociedade	Evitamento de incerteza	43	1,129	,156
	Orientação para o futuro	43	1,310	,065
	Distância do poder	43	,714	,688
	Colectivismo institucional	43	,673	,755
	Orientação para as relações humanas	43	,989	,282
	Orientação para o desempenho	43	,651	,790
	Colectivismo intragrupal	43	,788	,564
	Igualdade de género	43	,763	,606
	Assertividade	43	,725	,670
Valores na sociedade	Evitamento de incerteza	43	1,204	,110
	Orientação para o futuro	43	1,118	,164
	Distância do poder	43	,622	,834
	Colectivismo institucional	43	,929	,353
	Orientação para as relações humanas	43	,761	,608
	Orientação para o desempenho	43	1,060	,211
	Colectivismo intragrupal	43	1,095	,182
	Igualdade de género	43	1,126	,159
	Assertividade	43	1,624	,010

Decisão: Com base nesta amostra e num nível de significância de 5%, conclui-se que todas estas dimensões culturais seguem distribuição normal, excepto os Valores de Assertividade. No entanto, como a amostra é superior a 30 indivíduos, pelo Teorema do Limite Central pode assumir-se que esta dimensão segue distribuição aproximadamente normal.

Teste à igualdade de médias:

H₀: O *score* médio da dimensão i da cultura organizacional em Timor-Leste é igual na Prática e nos Valores.

H₁: O *score* médio da dimensão i da cultura organizacional em Timor-Leste não é igual na Prática e nos Valores.

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Paired Differences			95% Confidence Interval of				
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Lower	Upper			
Pair 1	Evitamento de incerteza (Práticas) - Evitamento de incerteza (Valores)	-0,740	1,116	0,170	-1,084	-0,397	-4,348	42	,000
Pair 2	Orientação para o futuro (Práticas) - Orientação para o futuro (Valores)	-0,659	1,598	0,244	-1,151	-0,167	-2,703	42	,010
Pair 3	Distância do poder (Práticas) - Distância do poder (Valores)	0,682	1,451	0,221	0,236	1,129	3,083	42	,004
Pair 4	Colectivismo institucional (Práticas) - Colectivismo institucional (Valores)	-0,488	1,235	0,188	-0,869	-0,108	-2,593	42	,013
Pair 5	Orientação para as relações humanas (Práticas) - Orientação para as relações humanas (Valores)	-0,715	1,252	0,191	-1,100	-0,330	-3,746	42	,001
Pair 6	Orientação para o desempenho (Práticas) - Orientação para o desempenho (Valores)	-0,709	0,927	0,141	-0,995	-0,424	-5,016	42	,000
Pair 7	Colectivismo intragrupal (Práticas) - Colectivismo intragrupal (Valores)	-1,066	0,890	0,136	-1,340	-0,792	-7,855	42	,000
Pair 8	Igualdade de género (Práticas) - Igualdade de género (Valores)	-0,800	0,983	0,150	-1,103	-0,498	-5,337	42	,000
Pair 9	Assertividade (Práticas) - Assertividade (Valores)	0,233	1,333	0,203	-0,178	0,643	1,144	42	,259

	Práticas	Valores
Evitamento de incerteza	5,18	5,92
Orientação para o futuro	5,48	6,14
Distância do poder	3,35	2,67
Colectivismo institucional	4,52	5,01
Orientação para as relações humanas	5,06	5,78
Orientação para o desempenho	5,32	6,03
Colectivismo intragrupal	4,86	5,93
Igualdade de género	3,31	4,11

(Valores médios)

Anexo XX- Comparação das Práticas de cultura organizacional no sector das telecomunicações em Timor-Leste entre os indivíduos do sexo feminino e masculino

Teste de Mann-Whitney

Objectivo: testar se a distribuição dos *scores* da Prática da dimensão cultural i na organização é igual nos grupos populacionais de indivíduos do sexo feminino e do sexo masculino.

Hipóteses a testar:

H₀: A distribuição dos *scores* da Prática da dimensão cultural i na organização é igual nos grupos populacionais de indivíduos do sexo feminino e do sexo masculino.

H₁: A distribuição dos *scores* da Prática da dimensão cultural i na organização não é igual nos grupos populacionais de indivíduos do sexo feminino e do sexo masculino.

Ranks

	Sexo	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Evitamento de incerteza	Feminino	17	21,32	362,50
	Masculino	26	22,44	583,50
	Total	43		
Orientação para o futuro	Feminino	17	19,03	323,50
	Masculino	26	23,94	622,50
	Total	43		
Distância do poder	Feminino	17	27,09	460,50
	Masculino	26	18,67	485,50
	Total	43		
Colectivismo institucional	Feminino	17	20,00	340,00
	Masculino	26	23,31	606,00
	Total	43		
Orientação para as relações humanas	Feminino	17	18,35	312,00
	Masculino	26	24,38	634,00
	Total	43		
Orientação para o desempenho	Feminino	17	22,74	386,50
	Masculino	26	21,52	559,50
	Total	43		
Colectivismo intragrupal	Feminino	17	16,53	281,00
	Masculino	26	25,58	665,00
	Total	43		
Igualdade de género	Feminino	17	22,53	383,00
	Masculino	26	21,65	563,00
	Total	43		
Assertividade	Feminino	17	23,26	395,50
	Masculino	26	21,17	550,50
	Total	43		

Test Statistics

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Evitamento de incerteza	209,5	362,5	-,289	,773
Orientação para o futuro	170,5	323,5	-1,263	,207
Distância do poder	134,5	485,5	-2,165	,030
Colectivismo institucional	187,0	340,0	-,851	,395
Orientação para as relações humanas	159,0	312,0	-1,547	,122
Orientação para o desempenho	208,5	559,5	-,312	,755
Colectivismo intragrupal	128,0	281,0	-2,323	,020
Igualdade de género	212,0	563,0	-,226	,821
Assertividade	199,5	550,5	-,536	,592

Decisão: Com base nesta amostra e num nível de significância de 5%, conclui-se que apenas se verificam diferenças estatisticamente significativas entre a distribuição dos *scores* da Prática das dimensões culturais Distância do poder e Colectivismo intragrupal na organização nos grupos populacionais de indivíduos do sexo feminino e do sexo masculino.

Anexo XXI - Comparação dos Valores de cultura organizacional no sector das telecomunicações em Timor-Leste entre os indivíduos do sexo feminino e masculino

Teste de Mann-Whitney

Objectivo: testar se a distribuição dos *scores* dos Valores da dimensão cultural i na organização é igual nos grupos populacionais de indivíduos do sexo feminino e do sexo masculino.

Hipóteses a testar:

H₀: A distribuição dos *scores* dos Valores da dimensão cultural i na organização é igual nos grupos populacionais de indivíduos do sexo feminino e do sexo masculino.

H₁: A distribuição dos *scores* dos Valores da dimensão cultural i na organização não é igual nos grupos populacionais de indivíduos do sexo feminino e do sexo masculino.

Ranks

	Sexo	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Evitamento de incerteza	Feminino	17	24,44	415,50
	Masculino	26	20,40	530,50
	Total	43		
Orientação para o futuro	Feminino	17	24,09	409,50
	Masculino	26	20,63	536,50
	Total	43		
Distância do poder	Feminino	17	20,56	349,50
	Masculino	26	22,94	596,50
	Total	43		
Colectivismo institucional	Feminino	17	24,59	418,00
	Masculino	26	20,31	528,00
	Total	43		
Orientação para as relações humanas	Feminino	17	21,29	362,00
	Masculino	26	22,46	584,00
	Total	43		
Orientação para o desempenho	Feminino	17	21,53	366,00
	Masculino	26	22,31	580,00
	Total	43		
Colectivismo intragrupal	Feminino	17	24,88	423,00
	Masculino	26	20,12	523,00
	Total	43		
Igualdade de género	Feminino	17	24,94	424,00
	Masculino	26	20,08	522,00
	Total	43		
Assertividade	Feminino	17	20,50	348,50
	Masculino	26	22,98	597,50
	Total	43		

Test Statistics

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Evitamento de incerteza	179,5	530,5	-1,039	,299
Orientação para o futuro	185,5	536,5	-,891	,373
Distância do poder	196,5	349,5	-,612	,540
Colectivismo institucional	177,0	528,0	-1,105	,269
Orientação para as relações humanas	209,0	362,0	-,300	,765
Orientação para o desempenho	213,0	366,0	-,200	,841
Colectivismo intragrupal	172,0	523,0	-1,224	,221
Igualdade de género	171,0	522,0	-1,252	,211
Assertividade	195,5	348,5	-,639	,523

Decisão: Com base nesta amostra e num nível de significância de 5%, conclui-se que não se verificam diferenças estatisticamente significativas entre a distribuição dos *scores* dos Valores de todas estas dimensões culturais na organização nos grupos populacionais de indivíduos do sexo feminino e do sexo masculino.

Anexo XXII - Comparação das Práticas de cultura organizacional no sector das telecomunicações em Timor-Leste entre os indivíduos com Secundário, Bacharelato e Licenciatura

Teste de Kruskal-Wallis

Objectivo: testar se a distribuição dos *scores* da Prática da dimensão cultural *i* na organização é igual nos grupos populacionais de indivíduos com Secundário, Bacharelato e Licenciatura.

Hipóteses a testar:

H_0 : A distribuição dos *scores* da Prática da dimensão cultural *i* na organização é igual nos grupos populacionais de indivíduos com Secundário, Bacharelato e Licenciatura.

H_1 : Existe pelo menos um grupo populacional de graus de escolariedade cuja distribuição dos *scores* da Prática da dimensão cultural *i* na organização é diferente de um outro grupo populacional de graus de escolariedade.

Influência da cult.nac.timor.nas prá.t.líderança das chef.intermé.d.TT

Ranks

	Habilitações literárias	N	Mean Rank
Evitamento de incerteza	Licenciatura	9	24,50
	Bacharelato	25	20,94
	Secundário	9	22,44
	Total	43	
Orientação para o futuro	Licenciatura	9	15,44
	Bacharelato	25	22,18
	Secundário	9	28,06
	Total	43	
Distância do poder	Licenciatura	9	21,22
	Bacharelato	25	22,64
	Secundário	9	21,00
	Total	43	
Colectivismo institucional	Licenciatura	9	18,33
	Bacharelato	25	22,36
	Secundário	9	24,67
	Total	43	
Orientação para as relações humanas	Licenciatura	9	21,89
	Bacharelato	25	20,72
	Secundário	9	25,67
	Total	43	
Orientação para o desempenho	Licenciatura	9	23,83
	Bacharelato	25	20,64
	Secundário	9	23,94
	Total	43	
Colectivismo intragrupal	Licenciatura	9	19,39
	Bacharelato	25	21,82
	Secundário	9	25,11
	Total	43	
Igualdade de género	Licenciatura	9	21,89
	Bacharelato	25	21,18
	Secundário	9	24,39
	Total	43	
Assertividade	Licenciatura	9	20,44
	Bacharelato	25	23,18
	Secundário	9	20,28
	Total	43	

Test Statistics

	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Evitamento de incerteza	,559	2	,756
Orientação para o futuro	4,610	2	,100
Distância do poder	,159	2	,924
Colectivismo institucional	1,213	2	,545
Orientação para as relações humanas	1,038	2	,595
Orientação para o desempenho	,707	2	,702
Colectivismo intragrupal	,957	2	,620
Igualdade de género	,442	2	,802
Assertividade	,532	2	,766

Decisão: Com base nesta amostra e num nível de significância de 5%, conclui-se que não se verificam diferenças estatisticamente significativas entre a distribuição dos *scores* da Prática de todas estas dimensões culturais na organização nos grupos populacionais de indivíduos com Secundário, Bacharelato e Licenciatura.

Anexo XXIII- Comparação dos Valores de cultura organizacional no sector das telecomunicações em Timor-Leste entre os indivíduos com Secundário, Bacharelato e Licenciatura

Teste de Kruskal-Wallis

Objectivo: testar se a distribuição dos *scores* dos Valores da dimensão cultural *i* na organização é igual nos grupos populacionais de indivíduos com Secundário, Bacharelato e Licenciatura.

Hipóteses a testar:

H₀: A distribuição dos *scores* dos Valores da dimensão cultural *i* na organização é igual nos grupos populacionais de indivíduos com Secundário, Bacharelato e Licenciatura.

H₁: Existe pelo menos um grupo populacional de graus de escolariedade cuja distribuição dos *scores* dos Valores da dimensão cultural *i* na organização é diferente de um outro grupo populacional de graus de escolariedade.

Influência da cult.nac.timor.nas prá.t.líderança das chef.intermé.d.TT

Ranks

	Habilitações literárias	N	Mean Rank
Evitamento de incerteza	Licenciatura	9	21,28
	Bacharelato	25	23,72
	Secundário	9	17,94
	Total	43	
Orientação para o futuro	Licenciatura	9	24,11
	Bacharelato	25	22,98
	Secundário	9	17,17
	Total	43	
Distância do poder	Licenciatura	9	14,11
	Bacharelato	25	24,68
	Secundário	9	22,44
	Total	43	
Colectivismo institucional	Licenciatura	9	25,61
	Bacharelato	25	20,66
	Secundário	9	22,11
	Total	43	
Orientação para as relações humanas	Licenciatura	9	25,44
	Bacharelato	25	22,84
	Secundário	9	16,22
	Total	43	
Orientação para o desempenho	Licenciatura	9	27,56
	Bacharelato	25	21,12
	Secundário	9	18,89
	Total	43	
Colectivismo intragrupal	Licenciatura	9	23,22
	Bacharelato	25	19,62
	Secundário	9	27,39
	Total	43	
Igualdade de género	Licenciatura	9	24,89
	Bacharelato	25	19,18
	Secundário	9	26,94
	Total	43	
Assertividade	Licenciatura	9	23,56
	Bacharelato	25	20,68
	Secundário	9	24,11
	Total	43	

Test Statistics

	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Evitamento de incerteza	1,461	2	,482
Orientação para o futuro	1,778	2	,411
Distância do poder	4,761	2	,093
Colectivismo institucional	1,052	2	,591
Orientação para as relações humanas	2,721	2	,257
Orientação para o desempenho	2,477	2	,290
Colectivismo intragrupal	2,669	2	,263
Igualdade de género	3,183	2	,204
Assertividade	,681	2	,712

Decisão: Com base nesta amostra e num nível de significância de 5%, conclui-se que não se verificam diferenças estatisticamente significativas entre a distribuição dos *scores* dos Valores de todas estas dimensões culturais na organização nos grupos populacionais de indivíduos com Secundário, Bacharelato e Licenciatura.

Anexo XXIV - Comparação das Práticas de cultura organizacional no sector das telecomunicações em Timor-Leste entre os indivíduos que já viveram e que não viveram fora de Timor-Leste

Teste de Mann-Whitney

Objectivo: testar se a distribuição dos *scores* das Práticas da dimensão cultural *i* na organização é igual nos grupos populacionais de indivíduos que já viveram e que não viveram fora de Timor-Leste.

Hipóteses a testar:

H₀: A distribuição dos *scores* das Práticas da dimensão cultural *i* na organização é igual nos grupos populacionais de indivíduos que já viveram e que não viveram fora de Timor-Leste.

H₁: A distribuição dos *scores* das Práticas da dimensão cultural *i* na organização não é igual nos grupos populacionais de indivíduos que já viveram e que não viveram fora de Timor-Leste.

Influência da cult.nac.timor.nas prá.t.liderança das chef.intermé.d.TT

Ranks				
	Viveu em outro País (meses)	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Evitamento de incerteza	Sim	16	23,06	369,00
	Não	26	20,54	534,00
	Total	42		
Orientação para o futuro	Sim	16	22,59	361,50
	Não	26	20,83	541,50
	Total	42		
Distância do poder	Sim	16	19,50	312,00
	Não	26	22,73	591,00
	Total	42		
Colectivismo institucional	Sim	16	24,44	391,00
	Não	26	19,69	512,00
	Total	42		
Orientação para as relações humanas	Sim	16	21,94	351,00
	Não	26	21,23	552,00
	Total	42		
Orientação para o desempenho	Sim	16	25,38	406,00
	Não	26	19,12	497,00
	Total	42		
Colectivismo intragrupal	Sim	16	20,31	325,00
	Não	26	22,23	578,00
	Total	42		
Igualdade de género	Sim	16	17,66	282,50
	Não	26	23,87	620,50
	Total	42		
Assertividade	Sim	16	23,66	378,50
	Não	26	20,17	524,50
	Total	42		

Test Statistics				
	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Evitamento de incerteza	183,0	534,0	-,655	,513
Orientação para o futuro	190,5	541,5	-,456	,648
Distância do poder	176,0	312,0	-,835	,404
Colectivismo institucional	161,0	512,0	-1,228	,219
Orientação para as relações humanas	201,0	552,0	-,182	,855
Orientação para o desempenho	146,0	497,0	-1,614	,107
Colectivismo intragrupal	189,0	325,0	-,495	,621
Igualdade de género	146,5	282,5	-1,608	,108
Assertividade	173,5	524,5	-,897	,370

Decisão: Com base nesta amostra e num nível de significância de 5%, conclui-se que não se verificam diferenças estatisticamente significativas entre a distribuição dos *scores* das Práticas de todas estas dimensões culturais na organização nos grupos populacionais de indivíduos que já viveram e que não viveram fora de Timor-Leste.

Anexo XXV - Comparação dos Valores de cultura organizacional no sector das telecomunicações em Timor-Leste entre os indivíduos que já viveram e que não viveram fora de Timor-Leste

Teste de Mann-Whitney

Objectivo: testar se a distribuição dos *scores* dos Valores da dimensão cultural i na organização é igual nos grupos populacionais de indivíduos que já viveram e que não viveram fora de Timor-Leste.

Hipóteses a testar:

H₀: A distribuição dos *scores* dos Valores da dimensão cultural i na organização é igual nos grupos populacionais de indivíduos que já viveram e que não viveram fora de Timor-Leste.

H₁: A distribuição dos *scores* dos Valores da dimensão cultural i na organização não é igual nos grupos populacionais de indivíduos que já viveram e que não viveram fora de Timor-Leste.

Ranks				
	Viveu em outro País (meses)	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Evitamento de incerteza	Sim	16	20,31	325,00
	Não	26	22,23	578,00
	Total	42		
Orientação para o futuro	Sim	16	18,72	299,50
	Não	26	23,21	603,50
	Total	42		
Distância do poder	Sim	16	23,06	369,00
	Não	26	20,54	534,00
	Total	42		
Colectivismo institucional	Sim	16	21,09	337,50
	Não	26	21,75	565,50
	Total	42		
Orientação para as relações humanas	Sim	16	24,09	385,50
	Não	26	19,90	517,50
	Total	42		
Orientação para o desempenho	Sim	16	24,38	390,00
	Não	26	19,73	513,00
	Total	42		
Colectivismo intragrupal	Sim	16	18,97	303,50
	Não	26	23,06	599,50
	Total	42		
Igualdade de género	Sim	16	22,56	361,00
	Não	26	20,85	542,00
	Total	42		
Assertividade	Sim	16	26,31	421,00
	Não	26	18,54	482,00
	Total	42		

Influência da cult.nac.timor.nas prá.t.líderança das chef.intermé.d.TT

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Evitamento de incerteza	189,0	325,0	-,496	,620
Orientação para o futuro	163,5	299,5	-1,164	,245
Distância do poder	183,0	534,0	-,652	,515
Colectivismo institucional	201,5	337,5	-,170	,865
Orientação para as relações humanas	166,5	517,5	-1,080	,280
Orientação para o desempenho	162,0	513,0	-1,201	,230
Colectivismo intragrupal	167,5	303,5	-1,055	,292
Igualdade de género	191,0	542,0	-,444	,657
Assertividade	131,0	482,0	-2,010	,044

Decisão: Com base nesta amostra e num nível de significância de 5%, conclui-se que não se verificam diferenças estatisticamente significativas entre a distribuição dos *scores* dos Valores de todas estas dimensões culturais na organização nos grupos populacionais de indivíduos que já viveram e que não viveram fora de Timor-Leste, excepto no que se refere à Assertividade, onde a mediana do *score* dos Valores desta dimensão é superior no grupo de indivíduos que já viveram fora do país face ao grupo de indivíduos que nunca viveu fora do país.

Anexo XXVI– Correlações entre as Práticas de cultura organizacional no sector das telecomunicações em Timor-Leste e algumas variáveis sócio-demográficas

Correlations

		Idade	Antiguidade (anos)	Cargo de chefia (meses)
Evitamento de incerteza	Pearson Correlation	,123	,196	,259
	Sig. (2-tailed)	,434	,213	,094
Orientação para o futuro	Pearson Correlation	,144	,282	,067
	Sig. (2-tailed)	,356	,071	,667
Distância do poder	Pearson Correlation	,050	-,001	,028
	Sig. (2-tailed)	,748	,993	,860
Colectivismo institucional	Pearson Correlation	,188	,242	,003
	Sig. (2-tailed)	,228	,122	,983
Orientação para as relações humanas	Pearson Correlation	-,006	,114	-,081
	Sig. (2-tailed)	,970	,473	,605
Orientação para o desempenho	Pearson Correlation	,144	,239	,262
	Sig. (2-tailed)	,358	,127	,090
Colectivismo intragrupal	Pearson Correlation	,058	,183	,236
	Sig. (2-tailed)	,714	,246	,127
Igualdade de género	Pearson Correlation	-,152	-,114	-,375
	Sig. (2-tailed)	,330	,474	,013
Assertividade	Pearson Correlation	-,012	-,062	-,009
	Sig. (2-tailed)	,940	,696	,953

Anexo XXVII- Correlações entre os Valores de cultura organizacional no sector das telecomunicações em Timor-Leste e algumas variáveis sócio-demográficas

		Correlations		
		Idade	Antiguidade (anos)	Cargo de chefia (meses)
Evitamento de incerteza	Pearson Correlation	-,269	-,246	,046
	Sig. (2-tailed)	,081	,117	,770
Orientação para o futuro	Pearson Correlation	-,288	-,285	-,176
	Sig. (2-tailed)	,062	,068	,258
Distância do poder	Pearson Correlation	,053	,089	,238
	Sig. (2-tailed)	,738	,574	,124
Colectivismo institucional	Pearson Correlation	,026	-,206	-,310
	Sig. (2-tailed)	,868	,190	,043
Orientação para as relações humanas	Pearson Correlation	-,331	-,090	,021
	Sig. (2-tailed)	,030	,569	,896
Orientação para o desempenho	Pearson Correlation	-,088	-,084	,087
	Sig. (2-tailed)	,574	,598	,578
Colectivismo intragrupal	Pearson Correlation	,043	,019	-,114
	Sig. (2-tailed)	,783	,903	,468
Igualdade de género	Pearson Correlation	,079	-,068	-,247
	Sig. (2-tailed)	,616	,669	,110
Assertividade	Pearson Correlation	,367	,040	,344
	Sig. (2-tailed)	,015	,802	,024

Anexo XXVIII - Comparação das Práticas de cultura organizacional no sector das telecomunicações em Timor-Leste com Portugal

	Timor	Portugal
Evitamento de incerteza	5,18	3,89
Orientação para o futuro	5,48	4,73
Distância do poder	3,35	3,97
Colectivismo institucional	4,52	4,58
Orientação para as relações humanas	5,06	4,34
Orientação para o desempenho	5,32	4,11
Colectivismo intragrupal	4,86	5,35
Igualdade de género	3,31	3,66
Assertividade	3,40	3,70

(valores médios)

Anexo XXIX- Comparação dos Valores de cultura organizacional no sector das telecomunicações em Timor-Leste com Portugal

	Timor	Portugal
Evitamento de incerteza	5,92	3,48
Orientação para o futuro	6,14	5,89
Distância do poder	2,67	3,37
Colectivismo institucional	5,01	6,30
Orientação para as relações humanas	5,78	5,24
Orientação para o desempenho	6,03	6,59
Colectivismo intragrupal	5,93	5,82
Igualdade de género	4,11	4,25
Assertividade	3,16	3,62

(valores médios)

Anexo XXX-Comparação das Práticas de Cultura Nacional e de Cultura Organizacional

Teste à igualdade de médias (amostras emparelhadas)

Objectivo: testar se o *score* médio da Prática da dimensão cultural *i* é igual na sociedade e nas organizações

Pressuposto: a dimensão cultural *i* segue distribuição normal

H₀: A dimensão cultural *i* segue distribuição normal.

H₁: A dimensão cultural *i* não segue distribuição normal.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		N	Kolmogorov-Smirnov Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Práticas na sociedade	Evitamento de incerteza	43	,514	,954
	Orientação para o futuro	43	,698	,714
	Distância do poder	43	,626	,828
	Colectivismo institucional	43	,618	,840
	Orientação para as relações humanas	43	,636	,813
	Orientação para o desempenho	43	,879	,423
	Colectivismo intragrupal	43	1,402	,039
	Igualdade de género	43	1,086	,189
	Assertividade	43	,973	,300
Práticas na organização	Evitamento de incerteza	43	1,129	,156
	Orientação para o futuro	43	1,310	,065
	Distância do poder	43	,714	,688
	Colectivismo institucional	43	,673	,755
	Orientação para as relações humanas	43	,989	,282
	Orientação para o desempenho	43	,651	,790
	Colectivismo intragrupal	43	,788	,564
	Igualdade de género	43	,763	,606
	Assertividade	43	,725	,670

Decisão: Com base nesta amostra e num nível de significância de 5%, conclui-se que todas estas dimensões culturais seguem distribuição normal, excepto as Práticas de Colectivismo intragrupal na sociedade. No entanto, como a amostra é superior a 30 indivíduos, pelo Teorema do Limite Central pode assumir-se que esta dimensão segue distribuição aproximadamente normal.

Teste à igualdade de médias:

H₀: O *score* médio da Prática da dimensão cultural i é igual na sociedade e nas organizações.

H₁: O *score* médio da Prática da dimensão cultural i não é igual na sociedade e nas organizações.

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
					95% Confidence Interval of				
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Lower	Upper			
Pair 1	Evitamento de incerteza (Sociedade) - Evitamento de incerteza (Organização)	-,653	1,274	,194	-1,045	-,261	-3,362	42	,002
Pair 2	Orientação para o futuro (Sociedade) - Orientação para o futuro (Organização)	-1,164	1,706	,260	-1,689	-,639	-4,476	42	,000
Pair 3	Distância do poder (Sociedade) - Distância do poder (Organização)	1,177	1,078	,164	,845	1,508	7,161	42	,000
Pair 4	Colectivismo institucional (Sociedade) - Colectivismo institucional (Organização)	-,252	1,132	,173	-,600	,096	-1,460	42	,152
Pair 5	Orientação para as relações humanas (Sociedade) - Orientação para as relações humanas (Organização)	-,059	1,098	,167	-,397	,279	-,354	42	,725
Pair 6	Orientação para o desempenho (Sociedade) - Orientação para o desempenho (Organização)	-,793	1,318	,201	-1,198	-,387	-3,943	42	,000
Pair 7	Colectivismo intragrupal (Sociedade) - Colectivismo intragrupal (Organização)	1,157	,927	,141	,872	1,442	8,185	42	,000
Pair 8	Igualdade de género (Sociedade) - Igualdade de género (Organização)	,043	1,020	,156	-,271	,357	,279	42	,782
Pair 9	Assertividade (Sociedade) - Assertividade (Organização)	1,062	1,709	,261	,536	1,588	4,076	42	,000

	Cultura nacional	Cultura organizacional
Evitamento de incerteza	4,53	5,18
Orientação para o futuro	4,32	5,48
Distância do poder	4,53	3,35
Orientação para o desempenho	4,53	5,32
Colectivismo intragrupal	6,02	4,86
Assertividade	4,46	3,40

(Valores médios)

Anexo XXXI - Comparação dos Valores de Cultura Nacional e de Cultura Organizacional

Teste à igualdade de médias (amostras emparelhadas)

Objectivo: testar se o *score* médio dos Valores da dimensão cultural i é igual na sociedade e nas organizações

Pressuposto: a dimensão cultural i segue distribuição normal

H₀: A dimensão cultural i segue distribuição normal.

H₁: A dimensão cultural i não segue distribuição normal.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		N	Kolmogorov-Smirnov Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Valores na sociedade	Evitamento de incerteza	43	1,299	,068
	Orientação para o futuro	43	1,084	,190
	Distância do poder	43	,672	,758
	Colectivismo institucional	43	,999	,271
	Orientação para as relações humanas	43	,990	,281
	Orientação para o desempenho	43	1,134	,153
	Colectivismo intragrupal	43	,947	,331
	Igualdade de género	43	,529	,942
	Assertividade	43	1,244	,091
Valores na organização	Evitamento de incerteza	43	1,204	,110
	Orientação para o futuro	43	1,118	,164
	Distância do poder	43	,622	,834
	Colectivismo institucional	43	,929	,353
	Orientação para as relações humanas	43	,761	,608
	Orientação para o desempenho	43	1,060	,211
	Colectivismo intragrupal	43	1,095	,182
	Igualdade de género	43	1,126	,159
	Assertividade	43	1,624	,010

Decisão: Com base nesta amostra e num nível de significância de 5%, conclui-se que todas estas dimensões culturais seguem distribuição normal, excepto os Valores de Assertividade na organização. No entanto, como a amostra é superior a 30 indivíduos, pelo Teorema do Limite Central pode assumir-se que esta dimensão segue distribuição aproximadamente normal.

Teste à igualdade de médias:

H₀: O *score* médio dos Valores da dimensão cultural *i* é igual na sociedade e nas organizações.

H₁: O *score* médio dos Valores da dimensão cultural *i* não é igual na sociedade e nas organizações.

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
					95% Confidence Interval of				
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Lower	Upper			
Pair 1	Evitamento de incerteza (Sociedade) - Evitamento de incerteza (Organização)	,049	,903	,138	-,229	,327	,355	42	,725
Pair 2	Orientação para o futuro (Sociedade) - Orientação para o futuro (Organização)	-,093	,809	,123	-,342	,156	-,754	42	,455
Pair 3	Distância do poder (Sociedade) - Distância do poder (Organização)	,380	1,105	,169	,040	,720	2,254	42	,030
Pair 4	Colectivismo institucional (Sociedade) - Colectivismo institucional (Organização)	,393	,850	,130	,132	,655	3,037	42	,004
Pair 5	Orientação para as relações humanas (Sociedade) - Orientação para as relações humanas (Organização)	,145	,627	,096	-,048	,338	1,519	42	,136
Pair 6	Orientação para o desempenho (Sociedade) - Orientação para o desempenho (Organização)	-,285	,645	,098	-,483	-,087	-2,898	42	,006
Pair 7	Colectivismo intragrupal (Sociedade) - Colectivismo intragrupal (Organização)	-,037	,902	,138	-,314	,241	-,268	42	,790
Pair 8	Igualdade de género (Sociedade) - Igualdade de género (Organização)	,248	,780	,119	,008	,488	2,083	42	,043
Pair 9	Assertividade (Sociedade) - Assertividade (Organização)	1,597	2,305	,352	,887	2,306	4,542	42	,000

	Cultura nacional	Cultura organizacional
Power Distance	3,05	2,67
Collectivism 1	5,40	5,01
Performance Orientation	5,74	6,03
Gender Egalitarianism	4,36	4,11
Assertiveness	4,76	3,16

(Valores médios)

Anexo XXXII – Valores médios das dimensões de 1ª ordem de liderança em Timor-Leste, Portugal, Indonésia e Austrália

	Timor	Portugal	Indonésia	Austrália
Competências administrativas	6,28	5,55	5,95	5,41
Autocrático	3,40	2,30	3,27	2,28
Autónomo	3,24	3,19	4,19	3,95
Carisma 1: Visionário	5,90	6,11	6,23	6,24
Carisma 2: Inspiracional	5,83	6,27	6,29	6,40
Carisma 3: Auto-sacrifício	4,75	4,33	5,54	5,14
Indutor de conflitos	4,47	3,81	4,71	3,28
Decidido	5,83	5,31	6,19	6,02
Diplomático	6,03	5,77	5,70	5,56
Preservação da imagem própria	3,28	2,30	3,71	2,67
Orientação para as relações humanas	5,70	4,45	5,24	5,12
Íntegro	6,10	6,21	6,34	6,36
Malevolente	2,07	1,67	1,77	1,63
Modesto	5,54	4,78	5,58	5,09
Não Participativo	3,83	5,26	4,47	5,69
Orientação para o desempenho	5,54	6,18	6,36	6,35
Administrativo - Procedimental	5,32	3,19	4,87	3,56
Equipa 1: Orientação para a equipa	6,07	5,72	5,93	5,52
Equipa 2: Integrador na equipa	5,60	6,18	5,83	6,10
Egocêntrico	2,53	1,97	2,13	1,91
Consciente	5,69	4,33	5,32	3,82

Anexo XXXIII - Valores médios das dimensões de 2ª ordem de liderança em Timor-Leste, Portugal, Indonésia e Austrália

	Timor	Portugal	Indonésia	Austrália
Carisma/ baseado em valores	5,66	5,75	6,15	6,09
Liderança orientada para a equipa	5,98	5,92	5,92	5,81
Liderança Auto-protectora	4,26	3,10	4,12	3,05
Liderança Participativa	4,39	5,48	4,60	5,71
Liderança orientada para as relações humanas	5,62	4,62	5,43	5,10
Liderança Autónoma	3,24	3,19	4,19	3,95

Anexo XXXIV – Comparação dos atributos que conduzem a uma liderança excepcional em Timor-Leste entre os indivíduos do sexo feminino e masculino

Teste de Mann-Whitney

Objectivo: testar se a distribuição dos *scores* do atributo *i* que conduz a uma liderança excepcional em Timor é igual nos grupos populacionais de indivíduos do sexo feminino e do sexo masculino.

Hipóteses a testar:

H₀: A distribuição dos *scores* do atributo *i* que conduz a uma liderança excepcional em Timor é igual nos grupos populacionais de indivíduos do sexo feminino e do sexo masculino.

H₁: A distribuição dos *scores* do atributo *i* que conduz a uma liderança excepcional em Timor não é igual nos grupos populacionais de indivíduos do sexo feminino e do sexo masculino.

Ranks

	Sexo	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Carisma/ baseado em valores	Feminino	17	16,12	274,00
	Masculino	26	25,85	672,00
	Total	43		
Liderança orientada para a equipa	Feminino	17	17,88	304,00
	Masculino	26	24,69	642,00
	Total	43		
Liderança Auto-protectora	Feminino	17	18,12	308,00
	Masculino	26	24,54	638,00
	Total	43		
Liderança Participativa	Feminino	17	22,88	389,00
	Masculino	26	21,42	557,00
	Total	43		
Liderança orientada para as relações humanas	Feminino	17	20,82	354,00
	Masculino	26	22,77	592,00
	Total	43		
Liderança Autónoma	Feminino	17	18,21	309,50
	Masculino	26	24,48	636,50
	Total	43		

Influência da cult.nac.timor.nas prá.t.liderança das chef.intermé.d.TT

Test Statistics^a

	Carisma/ baseado em valores	Liderança orientada para a equipa	Liderança Auto- protectora	Liderança Participativa	Liderança orientada para as relações humanas	Liderança Autónoma
Mann-Whitney U	121,000	151,000	155,000	206,000	201,000	156,500
Wilcoxon W	274,000	304,000	308,000	557,000	354,000	309,500
Z	-2,484	-1,739	-1,639	-,373	-,497	-1,611
Asymp. Sig. (2-tailed)	,013	,082	,101	,709	,619	,107

Decisão: Com base nesta amostra e num nível de significância de 5%, conclui-se que não se verificam diferenças estatisticamente significativas entre a distribuição dos *scores* de todos os atributos que conduzem a uma liderança excepcional em Timor entre os grupos populacionais de indivíduos do sexo feminino e do sexo masculino, excepto no que respeita ao atributo Carisma/baseado em valores.

Anexo XXXV - Comparação dos atributos que conduzem a uma liderança excepcional em Timor-Leste entre os indivíduos com Secundário, Bacharelato e Licenciatura

Teste de Kruskal-Wallis

Objectivo: testar se a distribuição dos *scores* do atributo *i* que conduz a uma liderança excepcional em Timor é igual nos grupos populacionais de indivíduos com Secundário, Bacharelato e Licenciatura.

Hipóteses a testar:

H_0 : A distribuição dos *scores* do atributo *i* que conduz a uma liderança excepcional em Timor é igual nos grupos populacionais de indivíduos com Secundário, Bacharelato e Licenciatura.

H_1 : Existe pelo menos um grupo populacional de graus de escolaridade cuja distribuição dos *scores* do atributo *i* que conduz a uma liderança excepcional em Timor é diferente de um outro grupo populacional de graus de escolaridade.

Ranks

	Habilitações literárias	N	Mean Rank
Carisma/ baseado em valores	Licenciatura	9	20,89
	Bacharelato	25	22,44
	Secundário	9	21,89
	Total	43	
Liderança orientada para a equipa	Licenciatura	9	20,56
	Bacharelato	25	21,24
	Secundário	9	25,56
	Total	43	
Liderança Auto-protectora	Licenciatura	9	13,11
	Bacharelato	25	23,60
	Secundário	9	26,44
	Total	43	
Liderança Participativa	Licenciatura	9	26,67
	Bacharelato	25	19,10
	Secundário	9	25,39
	Total	43	
Liderança orientada para as relações humanas	Licenciatura	9	23,50
	Bacharelato	25	21,96
	Secundário	9	20,61
	Total	43	
Liderança Autónoma	Licenciatura	9	24,94
	Bacharelato	25	20,50
	Secundário	9	23,22
	Total	43	

Test Statistics^{a,b}

	Carisma/ baseado em valores	Liderança orientada para a equipa	Liderança Auto- protectora	Liderança Participativa	Liderança orientada para as relações humanas	Liderança Autónoma
Chi-Square	,102	,932	6,044	3,233	,239	,947
df	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,950	,627	,049	,199	,887	,623

Decisão: Com base nesta amostra e num nível de significância de 5%, conclui-se que não se verificam diferenças estatisticamente significativas entre a distribuição dos *scores* dos atributos que conduzem a uma liderança excepcional em Timor nos grupos populacionais de indivíduos com Secundário, Bacharelato e Licenciatura, excepto no que respeita ao atributo Liderança auto-protectora. Para verificar em que grupos se verificam estas diferenças no atributo Liderança auto-protectora, realizaram-se testes de Mann-Whitney comparando os grupos de habilitações literárias dois a dois.

Teste de Mann-Whitney

Objectivo: testar se a distribuição dos *scores* do atributo Liderança auto-protectora em Timor é igual nos grupos populacionais de indivíduos com grau de escolariedade j e k ($j \neq k$, j e k = Secundário, Bacharelato, Licenciatura).

Hipóteses a testar:

H_0 : A distribuição dos *scores* do atributo Liderança auto-protectora em Timor é igual nos grupos populacionais de indivíduos com grau de escolariedade Bacharelato e Licenciatura.

H_1 : A distribuição dos *scores* do atributo Liderança auto-protectora em Timor não é igual nos grupos populacionais de indivíduos com grau de escolariedade Bacharelato e Licenciatura.

Ranks				
	Habilitações literárias	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Self-Protective	Licenciatura	9	11,00	99,00
	Bacharelato	25	19,84	496,00
	Total	34		

Test Statistics ^b	
	Self-Protective
Mann-Whitney U	54,000
Wilcoxon W	99,000
Z	-2,284
Asymp. Sig. (2-tailed)	,022

Decisão: Com base nesta amostra e num nível de significância de 5%, conclui-se que se verificam diferenças estatisticamente significativas entre a distribuição dos *scores* do atributo Liderança auto-protectora em Timor nos grupos populacionais de indivíduos com Bacharelato e Licenciatura.

Hipóteses a testar:

H₀: A distribuição dos *scores* do atributo Liderança auto-protectora em Timor é igual nos grupos populacionais de indivíduos com grau de escolaridade Secundário e Licenciatura.

H₁: A distribuição dos *scores* do atributo Liderança auto-protectora em Timor não é igual nos grupos populacionais de indivíduos com grau de escolaridade Secundário e Licenciatura.

Ranks				
	Habilitações literárias	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Self-Protective	Licenciatura	9	7,11	64,00
	Secundário	9	11,89	107,00
	Total	18		

Test Statistics ^b	
	Self-Protective
Mann-Whitney U	19,000
Wilcoxon W	64,000
Z	-1,898
Asymp. Sig. (2-tailed)	,058

Decisão: Com base nesta amostra e num nível de significância de 5%, conclui-se que não se verificam diferenças estatisticamente significativas entre a distribuição dos *scores* do atributo Liderança auto-protectora em Timor nos grupos populacionais de indivíduos com Secundário e Licenciatura.

Hipóteses a testar:

H₀: A distribuição dos *scores* do atributo Liderança auto-protectora em Timor é igual nos grupos populacionais de indivíduos com grau de escolaridade Secundário e Bacharelato.

H₁: A distribuição dos *scores* do atributo Liderança auto-protectora em Timor não é igual nos grupos populacionais de indivíduos com grau de escolaridade Secundário e Bacharelato.

Ranks				
	Habilitações literárias	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Self-Protective	Bacharelato	25	16,76	419,00
	Secundário	9	19,56	176,00
	Total	34		

Test Statistics ^b	
	Self-Protective
Mann-Whitney U	94,000
Wilcoxon W	419,000
Z	-,722
Asymp. Sig. (2-tailed)	,470

Decisão: Com base nesta amostra e num nível de significância de 5%, conclui-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre a distribuição dos *scores* do atributo Liderança auto-protectora em Timor-Leste nos grupos populacionais de indivíduos com Secundário e Bacharelato.

Anexo XXXVI - Comparação dos atributos que conduzem a uma liderança excepcional em Timor-Leste entre os indivíduos que já viveram e que não viveram fora de Timor-Leste

Teste de Mann-Whitney

Objectivo: testar se a distribuição dos *scores* do atributo *i* que conduz a uma liderança excepcional em Timor é igual nos grupos populacionais de indivíduos que já viveram e que não viveram fora de Timor-Leste.

Hipóteses a testar:

H₀: A distribuição dos *scores* do atributo *i* que conduz a uma liderança excepcional em Timor é igual nos grupos populacionais de indivíduos que já viveram e que não viveram fora de Timor.

H₁: A distribuição dos *scores* do atributo *i* que conduz a uma liderança excepcional em Timor não é igual nos grupos populacionais de indivíduos que já viveram e que não viveram fora de Timor.

Ranks				
	Viveu em outro País (meses)	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Carisma/ baseado em valores	Sim	16	23,56	377,00
	Não	26	20,23	526,00
	Total	42		
Liderança orientada para a equipa	Sim	16	23,44	375,00
	Não	26	20,31	528,00
	Total	42		
Liderança Auto-protectora	Sim	16	21,38	342,00
	Não	26	21,58	561,00
	Total	42		
Liderança Participativa	Sim	16	21,41	342,50
	Não	26	21,56	560,50
	Total	42		
Liderança orientada para as relações humanas	Sim	16	18,88	302,00
	Não	26	23,12	601,00
	Total	42		
Liderança Autónoma	Sim	16	20,50	328,00
	Não	26	22,12	575,00
	Total	42		

Influência da cult.nac.timor.nas prá.t.liderança das chef.intermé.d.TT

Test Statistics ^a						
	Carisma/ baseado em valores	Liderança orientada para a equipa	Liderança Auto- protectora	Liderança Participativa	Liderança orientada para as relações humanas	Liderança Autónoma
Mann-Whitney U	175,000	177,000	206,000	206,500	166,000	192,000
Wilcoxon W	526,000	528,000	342,000	342,500	302,000	328,000
Z	-,855	-,803	-,052	-,039	-1,088	-,417
Asymp. Sig. (2-tailed)	,393	,422	,959	,969	,276	,677

Decisão: Com base nesta amostra e num nível de significância de 5%, conclui-se que não se verificam diferenças estatisticamente significativas entre a distribuição dos *scores* de todos os atributo que conduzem a uma liderança excepcional em Timor nos grupos populacionais de indivíduos que já viveram e que não viveram fora de Timor-Leste.

Anexo XXXVII– Correlações entre os atributos que conduzem a uma liderança excepcional em Timor-Leste e algumas variáveis sócio-demográficas

		Correlations		
		Idade	Antiguidade (anos)	Cargo de chefia (meses)
Carisma/ baseado em valores	Pearson Correlation	-,151	-,108	-,117
	Sig. (2-tailed)	,334	,497	,454
Liderança orientada para a equipa	Pearson Correlation	-,119	-,111	-,152
	Sig. (2-tailed)	,447	,482	,331
Liderança Auto-protectora	Pearson Correlation	,086	,104	,068
	Sig. (2-tailed)	,584	,512	,664
Liderança Participativa	Pearson Correlation	,092	-,114	-,155
	Sig. (2-tailed)	,556	,474	,322
Liderança orientada para as relações humanas	Pearson Correlation	-,369*	-,203	-,149
	Sig. (2-tailed)	,015	,198	,341
Liderança Autónoma	Pearson Correlation	,056	,047	,137
	Sig. (2-tailed)	,721	,766	,382

Anexo XXXVIII – Comparação das linhas de influência que norteiam as tomadas de decisão em Timor-Leste entre os indivíduos do sexo feminino e masculino

Teste de Mann-Whitney

Objectivo: testar se a distribuição da linha de influência i que norteia as tomadas de decisão em Timor é igual nos grupos populacionais de indivíduos do sexo feminino e do sexo masculino.

Hipóteses a testar:

H_0 : A distribuição da linha de influência i que norteia as tomadas de decisão em Timor é igual nos grupos populacionais de indivíduos do sexo feminino e do sexo masculino.

H_1 : A distribuição da linha de influência i que norteia as tomadas de decisão em Timor não é igual nos grupos populacionais de indivíduos do sexo feminino e do sexo masculino.

Influência da cult.nac.timor.nas prá.t.líderança das chef.intermé.d.TT

Ranks

	Sexo	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Regras e procedimentos formais	Feminino	17	21,24	361,00
	Masculino	26	22,50	585,00
	Total	43		
Regras não escritas/informais	Feminino	17	23,50	399,50
	Masculino	26	21,02	546,50
	Total	43		
Seus subordinados	Feminino	17	25,26	429,50
	Masculino	26	19,87	516,50
	Total	43		
Especialistas fora do seu departamento	Feminino	17	22,38	380,50
	Masculino	26	21,75	565,50
	Total	43		
Colegas do seu nível hierárquico	Feminino	17	22,26	378,50
	Masculino	26	21,83	567,50
	Total	43		
Seu superior hierárquico	Feminino	17	22,41	381,00
	Masculino	26	21,73	565,00
	Total	43		
Opiniões baseadas na sua própria experiência e formação	Feminino	17	25,18	428,00
	Masculino	26	19,92	518,00
	Total	43		
Crenças, valores geralmente aceites no seu país	Feminino	17	22,26	378,50
	Masculino	26	21,83	567,50
	Total	43		
Membros de sua família	Feminino	17	22,82	388,00
	Masculino	26	21,46	558,00
	Total	43		
Colegas/ amigos fora da empresa	Feminino	17	26,09	443,50
	Masculino	26	19,33	502,50
	Total	43		

Test Statistics

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Regras e procedimentos formais	208,0	361,0	-,325	,745
Regras não escritas/informais	195,5	546,5	-,635	,526
Seus subordinados	165,5	516,5	-1,382	,167
Especialistas fora do seu departamento	214,5	565,5	-,162	,871
Colegas do seu nível hierárquico	216,5	567,5	-,112	,911
Seu superior hierárquico	214,0	565,0	-,175	,861
Opiniões baseadas na sua própria experiência e formação	167,0	518,0	-1,345	,179
Crenças, valores geralmente aceites no seu país	216,5	567,5	-,112	,911
Membros de sua família	207,0	558,0	-,367	,713
Colegas/ amigos fora da empresa	151,5	502,5	-1,762	,078

Decisão: Com base nesta amostra e num nível de significância de 5%, conclui-se que não se verificam diferenças estatisticamente significativas em todas as linhas de influência que norteiam as tomadas de decisão em Timor entre os grupos populacionais de indivíduos do sexo feminino e do sexo masculino.

Anexo XXXIX- Comparação das linhas de influência que norteiam as tomadas de decisão em Timor-Leste entre os indivíduos com Secundário, Bacharelato e Licenciatura
Teste de Kruskal-Wallis

Objectivo: testar se a distribuição da linha de influência i que norteia as tomadas de decisão em Timor é igual nos grupos populacionais de indivíduos com Secundário, Bacharelato e Licenciatura.

Hipóteses a testar:

H_0 : A distribuição da linha de influência i que norteia as tomadas de decisão em Timor é igual nos grupos populacionais de indivíduos com Secundário, Bacharelato e Licenciatura.

H_1 : Existe pelo menos um grupo populacional de graus de escolaridade cuja distribuição da linha de influência i que norteia as tomadas de decisão em Timor é diferente de um outro grupo populacional de graus de escolaridade.

Influência da cult.nac.timor.nas prá.t.liderança das chef.intermé.d.TT

Ranks

	Habilitações literárias	N	Mean Rank
Regras e procedimentos formais	Licenciatura	9	21,44
	Bacharelato	25	22,54
	Secundário	9	21,06
	Total	43	
Regras não escritas/informais	Licenciatura	9	19,00
	Bacharelato	25	23,40
	Secundário	9	21,11
	Total	43	
Seus subordinados	Licenciatura	9	22,72
	Bacharelato	25	22,98
	Secundário	9	18,56
	Total	43	
Especialistas fora do seu departamento	Licenciatura	9	25,22
	Bacharelato	25	22,76
	Secundário	9	16,67
	Total	43	
Colegas do seu nível hierárquico	Licenciatura	9	25,56
	Bacharelato	25	22,42
	Secundário	9	17,28
	Total	43	
Seu superior hierárquico	Licenciatura	9	25,28
	Bacharelato	25	19,58
	Secundário	9	25,44
	Total	43	
Opiniões baseadas na sua própria experiência e formação	Licenciatura	9	22,67
	Bacharelato	25	23,88
	Secundário	9	16,11
	Total	43	
Crenças, valores geralmente aceites no seu país	Licenciatura	9	32,44
	Bacharelato	25	20,98
	Secundário	9	14,39
	Total	43	
Membros de sua família	Licenciatura	9	27,72
	Bacharelato	25	21,66
	Secundário	9	17,22
	Total	43	
Colegas/ amigos fora da empresa	Licenciatura	9	22,44
	Bacharelato	25	22,98
	Secundário	9	18,83
	Total	43	

Test Statistics

	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Regras e procedimentos formais	,116	2	,944
Regras não escritas/informais	,873	2	,646
Seus subordinados	,864	2	,649
Especialistas fora do seu departamento	2,317	2	,314
Colegas do seu nível hierárquico	2,031	2	,362
Seu superior hierárquico	2,236	2	,327
Opiniões baseadas na sua própria experiência e formação	2,578	2	,276
Crenças, valores geralmente aceites no seu país	9,735	2	,008
Membros de sua família	3,558	2	,169
Colegas/ amigos fora da empresa	,767	2	,682

Decisão: Com base nesta amostra e num nível de significância de 5%, conclui-se que não se verificam diferenças estatisticamente significativas na distribuição de todas as linhas de influência que norteiam as tomadas de decisão em Timor nos grupos populacionais de indivíduos com Secundário, Bacharelato e Licenciatura, excepto no que respeita às Crenças e valores geralmente aceites no seu país. Para verificar em que grupos se verificam estas diferenças na linha de influência Crenças e valores geralmente aceites no seu país, realizaram-se testes de Mann-Whitney comparando os grupos de habilitações literárias dois a dois.

Teste de Mann-Whitney

Objectivo: testar se a distribuição da linha de influência Crenças e valores geralmente aceites no seu país é igual nos grupos populacionais de indivíduos com grau de escolariedade j e k ($j \neq k$, j e k = Secundário, Bacharelato, Licenciatura).

Hipóteses a testar:

H₀: A distribuição da linha de influência Crenças e valores geralmente aceites no seu país é igual nos grupos populacionais de indivíduos com grau de escolaridade Bacharelato e Licenciatura.

H₁: A distribuição da linha de influência Crenças e valores geralmente aceites no seu país não é igual nos grupos populacionais de indivíduos com grau de escolaridade Bacharelato e Licenciatura.

Ranks

	Habilitações literárias	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Crenças, valores geralmente aceites no seu país	Licenciatura	9	24,56	221,00
	Bacharelato	25	14,96	374,00
	Total	34		

Test Statistics

	Crenças, valores geralmente aceites no seu país
Mann-Whitney U	49,000
Wilcoxon W	374,000
Z	-2,485
Asymp. Sig. (2-tailed)	,013

Decisão: Com base nesta amostra e num nível de significância de 5%, conclui-se que se verificam diferenças estatisticamente significativas entre a distribuição da linha de influência Crenças e valores geralmente aceites no seu país nos grupos populacionais de indivíduos com Bacharelato e Licenciatura.

Hipóteses a testar:

H₀: A distribuição da linha de influência Crenças e valores geralmente aceites no seu país é igual nos grupos populacionais de indivíduos com grau de escolaridade Secundário e Licenciatura.

H₁: A distribuição da linha de influência Crenças e valores geralmente aceites no seu país não é igual nos grupos populacionais de indivíduos com grau de escolaridade Secundário e Licenciatura.

	Habilitações literárias	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Crenças, valores geralmente aceites no seu país	Licenciatura	9	12,89	116,00
	Secundário	9	6,11	55,00
	Total	18		

	Crenças, valores geralmente aceites no seu país
Mann-Whitney U	10,000
Wilcoxon W	55,000
Z	-2,699
Asymp. Sig. (2-tailed)	,007

Decisão: Com base nesta amostra e num nível de significância de 5%, conclui-se que se verificam diferenças estatisticamente significativas entre a distribuição da linha de influência Crenças e valores geralmente aceites no seu país nos grupos populacionais de indivíduos com Secundário e Licenciatura.

Hipóteses a testar:

H₀: A distribuição da linha de influência Crenças e valores geralmente aceites no seu país é igual nos grupos populacionais de indivíduos com grau de escolaridade Secundário e Bacharelato.

H₁: A distribuição da linha de influência Crenças e valores geralmente aceites no seu país não é igual nos grupos populacionais de indivíduos com grau de escolaridade Secundário e Bacharelato.

Ranks

	Habilitações literárias	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Crenças, valores geralmente aceites no seu país	Bacharelato	25	19,02	475,50
	Secundário	9	13,28	119,50
	Total	34		

Test Statistics

	Crenças, valores geralmente aceites no seu país
Mann-Whitney U	74,500
Wilcoxon W	119,500
Z	-1,486
Asymp. Sig. (2-tailed)	,137

Decisão: Com base nesta amostra e num nível de significância de 5%, conclui-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre a distribuição da linha de influência Crenças e valores geralmente aceites no seu país nos grupos populacionais de indivíduos com Secundário e Bacharelato.

Anexo XL- Comparação das linhas de influência que norteiam as tomadas de decisão em Timor-Leste entre os indivíduos que já viveram e que não viveram fora de Timor

Teste de Mann-Whitney

Objectivo: testar se a distribuição da linha de influência i que norteia as tomadas de decisão em Timor é igual nos grupos populacionais de indivíduos que já viveram e que não viveram fora de Timor.

Hipóteses a testar:

H_0 : A distribuição da linha de influência i que norteia as tomadas de decisão em Timor é igual nos grupos populacionais de indivíduos que já viveram e que não viveram fora de Timor.

H_1 : A distribuição da linha de influência i que norteia as tomadas de decisão em Timor não é igual nos grupos populacionais de indivíduos que já viveram e que não viveram fora de Timor.

Influência da cult.nac.timor.nas prá.t.liderança das chef.intermé.d.TT

Ranks

	Viveu em outro País (meses)	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Regras e procedimentos formais	Sim	16	18,19	291,00
	Não	26	23,54	612,00
	Total	42		
Regras não escritas/informais	Sim	16	21,19	339,00
	Não	26	21,69	564,00
	Total	42		
Seus subordinados	Sim	16	23,88	382,00
	Não	26	20,04	521,00
	Total	42		
Especialistas fora do seu departamento	Sim	16	20,41	326,50
	Não	26	22,17	576,50
	Total	42		
Colegas do seu nível hierárquico	Sim	16	24,06	385,00
	Não	26	19,92	518,00
	Total	42		
Seu superior hierárquico	Sim	16	24,78	396,50
	Não	26	19,48	506,50
	Total	42		
Opiniões baseadas na sua própria experiência e formação	Sim	16	19,16	306,50
	Não	26	22,94	596,50
	Total	42		
Crenças, valores geralmente aceites no seu país	Sim	16	20,28	324,50
	Não	26	22,25	578,50
	Total	42		
Membros de sua família	Sim	16	24,56	393,00
	Não	26	19,62	510,00
	Total	42		
Colegas/ amigos fora da empresa	Sim	16	21,59	345,50
	Não	26	21,44	557,50
	Total	42		

Test Statistics

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Regras e procedimentos formais	155,0	291,0	-1,380	,168
Regras não escritas/informais	203,0	339,0	-,130	,897
Seus subordinados	170,0	521,0	-,987	,324
Especialistas fora do seu departamento	190,5	326,5	-,454	,650
Colegas do seu nível hierárquico	167,0	518,0	-1,064	,287
Seu superior hierárquico	155,5	506,5	-1,365	,172
Opiniões baseadas na sua própria experiência e formação	170,5	306,5	-,974	,330
Crenças, valores geralmente aceites no seu país	188,5	324,5	-,506	,613
Membros de sua família	159,0	510,0	-1,334	,182
Colegas/ amigos fora da empresa	206,5	557,5	-,040	,968

Decisão: Com base nesta amostra e num nível de significância de 5%, conclui-se que não se verificam diferenças estatisticamente significativas entre a distribuição de todas as linhas de

influência que norteiam as tomadas de decisão em Timor nos grupos populacionais de indivíduos que já viveram e que não viveram fora de Timor.

Anexo XLI- Correlações entre as linhas de influência que norteiam as tomadas de decisão em Timor e algumas variáveis sócio-demográficas

		Correlations		
		Idade	Antiguidade (anos)	Cargo de chefia (meses)
Regras e procedimentos formais	Pearson Correlation	-,072	-,264	,100
	Sig. (2-tailed)	,646	,091	,523
Regras não escritas/informais	Pearson Correlation	-,120	-,086	-,142
	Sig. (2-tailed)	,442	,590	,365
Seus subordinados	Pearson Correlation	-,023	,035	,065
	Sig. (2-tailed)	,883	,824	,681
Especialistas fora do seu departamento	Pearson Correlation	-,097	-,277	-,174
	Sig. (2-tailed)	,537	,075	,263
Colegas do seu nível hierárquico	Pearson Correlation	-,082	-,119	-,033
	Sig. (2-tailed)	,600	,452	,833
Seu superior hierárquico	Pearson Correlation	,152	-,077	,123
	Sig. (2-tailed)	,331	,626	,432
Opiniões baseadas na sua própria experiência e formação	Pearson Correlation	-,416 **	-,391	-,149
	Sig. (2-tailed)	,006	,010	,341
Crenças, valores geralmente aceites no seu país	Pearson Correlation	-,188	-,294	-,049
	Sig. (2-tailed)	,228	,059	,756
Membros de sua família	Pearson Correlation	,049	,122	-,216
	Sig. (2-tailed)	,755	,441	,164
Colegas/ amigos fora da empresa	Pearson Correlation	-,067	,071	-,337
	Sig. (2-tailed)	,671	,656	,027

Anexo XLII- Perfil de um líder excepcional

Categoria	Unidade de contexto	Unidade de registo	Quantificação
Carismática	E14: "...um líder [revela] carisma"; "[um líder] tem que ser aceite pelas pessoas que está a liderar";	Carisma Inspiracional	5
	E3: "... um bom líder influencia as pessoas"(...) " envolve as pessoas"	Carisma Influência	1
	E4: "influenciar as pessoas para segui-lo" (...)"Envolver massa"	Carisma Influência	3
	E4: "É carismático"	Carisma	1
	E13: "É carismático" (...)"envolve todos"	Carisma Envolvimento	2
	E20: "deve ser uma pessoa visionária-Ter uma visão a longo prazo e não imediata"	Carisma Visionária	5
	E20: " Abraçar (envolver) todos"	Carisma Envolvimento	1
	E35: O líder deve revelar "Dignidade e carisma"	Carisma	5
	E16: Ter uma visão global"	Carisma Visionário	1
	E17: " Influencia, motiva"	Carisma Influência	1
	E20: "bom líder ele deve servir de exemplo/modelo"	Carisma Inspiracional	1
	E35: "O líder deve servir de exemplo"	Carisma Inspiracional	1

Perfil de um bom gestor

Categoria	Unidade de contexto	Unidade de registo	Quantificação
Carisma	E13: " Visionário" (...)	Visão	1
Orientada para a equipa	E13: "um bom gestor distribui tarefas/responsabilidades"	Organiza	1
Orientada para a equipa	E13: "estabelece prazos, médio e longo prazo"	Organiza	1
Orientada para a equipa	E20: "os gestores acompanham os trabalhos diários, como o trabalho deve ser desenvolvido".	Organiza	5
Orientada para a equipa	E20: "Ele é mais para a organização, organiza internamente" (...)"estabece prioridades, prazos"	Organiza	3

Anexo XLIII– Comparação dos indicadores de satisfação no trabalho entre os indivíduos do sexo feminino e masculino

Teste de Mann-Whitney

Objectivo: testar se a distribuição do indicador i de satisfação no trabalho é igual nos grupos populacionais de indivíduos do sexo feminino e do sexo masculino.

Hipóteses a testar:

H_0 : A distribuição do indicador i de satisfação no trabalho é igual nos grupos populacionais de indivíduos do sexo feminino e do sexo masculino.

H_1 : A distribuição do indicador i de satisfação no trabalho não é igual nos grupos populacionais de indivíduos do sexo feminino e do sexo masculino.

Influência da cult.nac.timor.nas prá.t.liderança das chef.intermé.d.TT

Ranks

	Sexo	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Estou disposto a trabalhar além do usual em nome desta empresa	Feminino	17	20,24	344,00
	Masculino	26	23,15	602,00
	Total	43		
Faria qualquer tarefa necessária para continuar trabalhando para esta empresa	Feminino	17	22,62	384,50
	Masculino	26	21,60	561,50
	Total	43		
Meus valores e os valores desta empresa são muito parecidos	Feminino	16	23,47	375,50
	Masculino	26	20,29	527,50
	Total	42		
Tenho orgulho de trabalhar para esta empresa	Feminino	17	22,71	386,00
	Masculino	26	21,54	560,00
	Total	43		
Eu não aceitaria outro emprego, mesmo pagando mais, para poder continuar trabalhando para esta empresa	Feminino	17	22,09	375,50
	Masculino	26	21,94	570,50
	Total	43		
Sinto pouca lealdade para esta empresa	Feminino	17	22,41	381,00
	Masculino	26	21,73	565,00
	Total	43		
Estou satisfeito com o meu emprego	Feminino	17	22,03	374,50
	Masculino	26	21,98	571,50
	Total	43		
Aceitaria este emprego outra vez	Feminino	17	19,76	336,00
	Masculino	25	22,68	567,00
	Total	42		
Recomendaria este emprego à um amigo	Feminino	17	25,41	432,00
	Masculino	26	19,77	514,00
	Total	43		
Este emprego atinjiu as minhas expectativas	Feminino	17	21,76	370,00
	Masculino	26	22,15	576,00
	Total	43		

Test Statistics

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Estou disposto a trabalhar além do usual em nome desta empresa	191,0	344,0	-,837	,403
Faria qualquer tarefa necessária para continuar trabalhando para esta empresa	210,5	561,5	-,279	,780
Meus valores e os valores desta empresa são muito parecidos	176,5	527,5	-,924	,356
Tenho orgulho de trabalhar para esta empresa	209,0	560,0	-,341	,733
Eu não aceitaria outro emprego, mesmo pagando mais, para poder continuar trabalhando para esta empresa	219,5	570,5	-,040	,968
Sinto pouca lealdade para esta empresa	214,0	565,0	-,190	,849
Estou satisfeito com o meu emprego	220,5	571,5	-,014	,989
Aceitaria este emprego outra vez	183,0	336,0	-,872	,383
Recomendaria este emprego à um amigo	163,0	514,0	-1,509	,131
Este emprego atinjiu as minhas expectativas	217,0	370,0	-,115	,908

Decisão: Com base nesta amostra e num nível de significância de 5%, conclui-se que não se verificam diferenças estatisticamente significativas em todas os indicadores de satisfação no trabalho entre os grupos populacionais de indivíduos do sexo feminino e do sexo masculino.

Anexo XLIV - Comparação dos indicadores de satisfação no trabalho entre os indivíduos com Secundário, Bacharelato e Licenciatura

Teste de Kruskal-Wallis

Objectivo: testar se a distribuição do indicador i de satisfação no trabalho é igual nos grupos populacionais de indivíduos com Secundário, Bacharelato e Licenciatura.

Hipóteses a testar:

H_0 : A distribuição do indicador i de satisfação no trabalho é igual nos grupos populacionais de indivíduos com Secundário, Bacharelato e Licenciatura.

H_1 : Existe pelo menos um grupo populacional de graus de escolaridade cuja distribuição do indicador i de satisfação no trabalho é diferente de um outro grupo populacional de graus de escolaridade.

Influência da cult.nac.timor.nas prá.t.líderança das chef.intermé.d.TT

Ranks

	Habilitações literárias	N	Mean Rank
Estou disposto a trabalhar além do usual em nome desta empresa	Licenciatura	9	24,17
	Bacharelato	25	21,20
	Secundário	9	22,06
	Total	43	
Faria qualquer tarefa necessária para continuar trabalhando para esta empresa	Licenciatura	9	28,00
	Bacharelato	25	22,16
	Secundário	9	15,56
	Total	43	
Meus valores e os valores desta empresa são muito parecidos	Licenciatura	9	21,72
	Bacharelato	25	21,34
	Secundário	8	21,75
	Total	42	
Tenho orgulho de trabalhar para esta empresa	Licenciatura	9	19,33
	Bacharelato	25	21,52
	Secundário	9	26,00
	Total	43	
Eu não aceitaria outro emprego, mesmo pagando mais, para poder continuar trabalhando para esta empresa	Licenciatura	9	19,89
	Bacharelato	25	24,12
	Secundário	9	18,22
	Total	43	
Sinto pouca lealdade para esta empresa	Licenciatura	9	23,44
	Bacharelato	25	20,28
	Secundário	9	25,33
	Total	43	
Estou satisfeito com o meu emprego	Licenciatura	9	25,28
	Bacharelato	25	23,26
	Secundário	9	15,22
	Total	43	
Aceitaria este emprego outra vez	Licenciatura	9	18,94
	Bacharelato	24	22,69
	Secundário	9	20,89
	Total	42	
Recomendaria este emprego à um amigo	Licenciatura	9	19,50
	Bacharelato	25	20,24
	Secundário	9	29,39
	Total	43	
Este emprego atinjiu as minhas expectativas	Licenciatura	9	24,83
	Bacharelato	25	22,74
	Secundário	9	17,11
	Total	43	

Test Statistics

	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Estou disposto a trabalhar além do usual em nome desta empresa	,466	2	,792
Faria qualquer tarefa necessária para continuar trabalhando para esta empresa	5,082	2	,079
Meus valores e os valores desta empresa são muito parecidos	,013	2	,993
Tenho orgulho de trabalhar para esta empresa	1,773	2	,412
Eu não aceitaria outro emprego, mesmo pagando mais, para poder continuar trabalhando para esta empresa	2,085	2	,353
Sinto pouca lealdade para esta empresa	1,460	2	,482
Estou satisfeito com o meu emprego	4,306	2	,116
Aceitaria este emprego outra vez	,849	2	,654
Recomendaria este emprego à um amigo	4,349	2	,114
Este emprego atinjiu as minhas expectativas	2,572	2	,276

Decisão: Com base nesta amostra e num nível de significância de 5%, conclui-se que não se verificam diferenças estatisticamente significativas na distribuição de todos os indicadores de satisfação no trabalho nos grupos populacionais de indivíduos com Secundário, Bacharelato e Licenciatura.

Anexo XLV- Comparação dos indicadores de satisfação no trabalho entre os indivíduos que já viveram e que não viveram fora de Timor-Leste

Teste de Mann-Whitney

Objectivo: testar se a distribuição da linha de influência i que norteia as tomadas de decisão em Timor é igual nos grupos populacionais de indivíduos que já viveram e que não viveram fora de Timor.

Hipóteses a testar:

H_0 : A distribuição do indicador i de satisfação no trabalho é igual nos grupos populacionais de indivíduos que já viveram e que não viveram fora de Timor.

H_1 : A distribuição do indicador i de satisfação no trabalho não é igual nos grupos populacionais de indivíduos que já viveram e que não viveram fora de Timor.

Influência da cult.nac.timor.nas prá.t.líderança das chef.intermé.d.TT

Ranks

	Viveu em outro País (meses)	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Estou disposto a trabalhar além do usual em nome desta empresa	Sim	16	19,47	311,50
	Não	26	22,75	591,50
	Total	42		
Faria qualquer tarefa necessária para continuar trabalhando para esta empresa	Sim	16	21,22	339,50
	Não	26	21,67	563,50
	Total	42		
Meus valores e os valores desta empresa são muito parecidos	Sim	16	20,19	323,00
	Não	25	21,52	538,00
	Total	41		
Tenho orgulho de trabalhar para esta empresa	Sim	16	22,59	361,50
	Não	26	20,83	541,50
	Total	42		
Eu não aceitaria outro emprego, mesmo pagando mais, para poder continuar trabalhando para esta empresa	Sim	16	24,13	386,00
	Não	26	19,88	517,00
	Total	42		
Sinto pouca lealdade para esta empresa	Sim	16	25,06	401,00
	Não	26	19,31	502,00
	Total	42		
Estou satisfeito com o meu emprego	Sim	16	21,25	340,00
	Não	26	21,65	563,00
	Total	42		
Aceitaria este emprego outra vez	Sim	15	21,30	319,50
	Não	26	20,83	541,50
	Total	41		
Recomendaria este emprego à um amigo	Sim	16	21,56	345,00
	Não	26	21,46	558,00
	Total	42		
Este emprego atinjiu as minhas expectativas	Sim	16	23,56	377,00
	Não	26	20,23	526,00
	Total	42		

Test Statistics

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Estou disposto a trabalhar além do usual em nome desta empresa	175,5	311,5	-,940	,347
Faria qualquer tarefa necessária para continuar trabalhando para esta empresa	203,5	339,5	-,125	,900
Meus valores e os valores desta empresa são muito parecidos	187,0	323,0	-,398	,691
Tenho orgulho de trabalhar para esta empresa	190,5	541,5	-,517	,605
Eu não aceitaria outro emprego, mesmo pagando mais, para poder continuar trabalhando para esta empresa	166,0	517,0	-1,180	,238
Sinto pouca lealdade para esta empresa	151,0	502,0	-1,619	,105
Estou satisfeito com o meu emprego	204,0	340,0	-,115	,908
Aceitaria este emprego outra vez	190,5	541,5	-,142	,887
Recomendaria este emprego à um amigo	207,0	558,0	-,027	,978
Este emprego atinjiu as minhas expectativas	175,0	526,0	-,986	,324

Decisão: Com base nesta amostra e num nível de significância de 5%, conclui-se que não se verificam diferenças estatisticamente significativas entre a distribuição de todos os indicadores

de satisfação no trabalho nos grupos populacionais de indivíduos que já viveram e que não viveram fora de Timor.

Anexo XLVI– Correlações entre os indicadores de satisfação no trabalho e algumas variáveis sócio-demográficas

Correlations		Idade	Antiguidade (anos)	Cargo de chefia (meses)
Estou disposto a trabalhar além do usual em nome desta empresa	Correlation Coefficient	-,103	-,097	-,149
	Sig. (2-tailed)	,509	,539	,341
Faria qualquer tarefa necessária para continuar trabalhando para esta empresa	Correlation Coefficient	,009	-,041	-,018
	Sig. (2-tailed)	,957	,797	,911
Meus valores e os valores desta empresa são muito parecidos	Correlation Coefficient	,024	-,270	-,094
	Sig. (2-tailed)	,880	,087	,556
Tenho orgulho de trabalhar para esta empresa	Correlation Coefficient	,024	-,240	-,011
	Sig. (2-tailed)	,878	,127	,943
Eu não aceitaria outro emprego, mesmo pagando mais, para poder continuar	Correlation Coefficient	,011	-,157	,227
	Sig. (2-tailed)	,946	,320	,143
Sinto pouca lealdade para esta empresa	Correlation Coefficient	,294	,190	,352
	Sig. (2-tailed)	,056	,228	,021
Estou satisfeito com o meu emprego	Correlation Coefficient	-,182	-,296	-,032
	Sig. (2-tailed)	,242	,057	,839
Aceitaria este emprego outra vez	Correlation Coefficient	-,052	-,070	-,227
	Sig. (2-tailed)	,743	,665	,148
Recomendaria este emprego à um amigo	Correlation Coefficient	,051	-,138	-,217
	Sig. (2-tailed)	,746	,384	,162
Este emprego atinju as minhas expectativas	Correlation Coefficient	-,309	-,304	-,235
	Sig. (2-tailed)	,044	,050	,130