



Mestrado em Gestão

## **Valores Sócio Culturais e Aprendizagem Organizacional**

Maria de Fátima Pinto Mendes de Oliveira

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão

Barcarena, Maio 2013



Mestrado em Gestão

## **Valores Sócio Culturais e Aprendizagem Organizacional**

Maria de Fátima Pinto Mendes de Oliveira

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão

Dissertação orientada pelo Prof. Doutor Georg Dutschke

Barcarena, Maio 2013



## **Agradecimentos**

A realização do presente trabalho não teria sido possível sem o apoio, ajuda, orientação, compreensão, acompanhamento e incentivo de várias pessoas, a quem quero dirigir os meus agradecimentos.

A toda a minha família, em especial ao meu marido Carlos Alberto e aos meus filhos Sérgio e Miguel que sempre me apoiaram e deram força nos momentos mais difíceis.

Quero agradecer a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a elaboração deste documento, com especial destaque para o meu orientador neste projeto, Dr. George Dutschke pela sua disponibilidade, pela colaboração prestada e pelas sugestões e críticas valiosas acerca do tema em questão, o meu sincero obrigado.

## **Resumo**

### **Valores Sócio Culturais e Aprendizagem Organizacional**

Num mundo global, cada vez mais competitivo, e onde as organizações sentem necessidade de serem inovadoras, enveredámos por um tema que despertou a nossa atenção. Tentámos compreender de que maneira as culturas e as estruturas organizacionais, favorecem ou não os processos de aprendizagem. Apesar de encontrarmos diversos estudos sobre estes dois constructos separadamente muito poucos se dedicaram a estudá-los em conjunto.

Foram feitas pesquisas junto de literatura especializada de autores que deram o seu contributo e que se dedicaram ao estudo dos constructos que fazem parte da nossa pesquisa, de forma a utilizá-las como fonte de referência. Focámo-nos, essencialmente, nos estudos realizados por Hofstede (2003), acerca dos Valores Sócio Culturais e as cinco disciplinas de Senge (2002) para a Aprendizagem Organizacional.

Com base numa amostra de 124 pequenas e médias empresas, o presente estudo tem como objetivo principal avaliar a relação entre as variáveis dos Valores Sócio Culturais, entendidas pelas dimensões distância hierárquica / individualismo / masculinidade e controlo da incerteza com as variáveis da Aprendizagem Organizacional, percebida através das dimensões cultura / liderança / gestão de pessoas e estrutura e processos organizacionais.

A pesquisa de investigação elaborou um questionário que teve por base dois questionários já utilizados e validados em diversos estudos; o VSM 94 de Hofstede (1994) para avaliar os Valores Sócio Culturais e o questionário de Marchi (1999) e de Dutschke (2007) (já aplicado em Portugal) para a Aprendizagem Organizacional.

Os resultados obtidos através de métodos estatísticos permitiram verificar que as organizações em estudo, apontam para uma crescente necessidade de avaliar a distância hierárquica, o individualismo e a masculinidade na tomada de decisão de forma a

maximizar a rentabilidade e o sucesso dos resultados organizacionais. Capacitar as pessoas para uma visão coletiva, atribuir responsabilidades e incentivar a comunicação é determinante para as organizações que precisam criar condições, sistemas e estruturas para que estas se tornem organizações que aprendem.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional, Estrutura Organizacional, Aprendizagem Organizacional.

## **Abstract**

### **Social Cultural Values and Organizational Learning**

In a global world, increasingly competitive, and where organizations feel the need to be innovative, embarked on a topic that aroused our attention. We tried to understand how cultures and organizational structures, favor or not the learning processes. Although we found many studies on these two constructs separately very few dedicated themselves to study them together.

Surveys were made of the literature of authors who have contributed and who have devoted themselves to the study of constructs that are part of our research, so as to use them as a reference source. We focused primarily on studies by Hofstede (2003) Socio Cultural Values about and the five disciplines Senge (2002) for Organizational Learning.

Based on a sample of 124 small and medium enterprises, the present study aimed at assessing the relationship between the variables of Socio Cultural Values, defined by hierarchical dimensions distance / individualism / masculinity and uncertainty with the control variables of Organizational Learning, perceived through dimensions culture / leadership / people management and organizational structure and processes.

The survey research developed a questionnaire that was based on two questionnaires used and validated in several studies, 94 of the VSM Hofstede (1994) to assess the Socio Cultural Values and the questionnaire Marchi (1999) and Dutschke (2007) (already applied in Portugal) for Organizational Learning.

The results obtained through statistical methods allowed us to verify that the organizations in the study, point to a growing need to evaluate the hierarchical distance, individualism and masculinity in decision making in order to maximize the profitability and success of organizational results. Empowering people to a collective vision, assign

responsibilities and encourage communication is crucial for organizations that need to create conditions, systems and structures so that they become learning organizations.

**Keywords:** Organizational Culture, Organizational Structure, Organizational Learning.

## **Índice**

Agradecimentos .....	i
Resumo .....	ii
Abstract .....	iv
Índice .....	vi
Índice de figuras.....	ix
Índice de gráficos.....	x
Índice de quadros .....	xi
Lista de abreviaturas e siglas .....	xiii
INTRODUÇÃO .....	1
Enquadramento do tema .....	4
Objetivo Geral.....	5
Estrutura da investigação .....	6
CAPÍTULO 1 – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....	7
2.1. Valores sócio culturais.....	7
2.1.1. Cultura .....	7
2.1.2. Cultura organizacional.....	15
2.2. Aprendizagem Organizacional .....	29
2.2.1. Características das organizações com capacidade de aprendizagem.....	33
2.2.2. Modelos de aprendizagem .....	40
2.2.3. Considerações sobre aprendizagem organizacional .....	48
CAPÍTULO 2 – PERGUNTAS E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO .....	53
2.1. Questão da investigação.....	53

2.2. O desenho da investigação.....	55
2.3. Hipóteses da investigação .....	56
<b>CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA .....</b>	<b>65</b>
3.1. Objeto de estudo .....	65
3.2. Variáveis de Hofstede e da Aprendizagem Organizacional .....	66
3.2.1. Variáveis Hofstede.....	66
3.2.2. Variáveis Aprendizagem Organizacional .....	71
3.3. Recolha de dados .....	73
3.4. Tratamento de dados .....	75
3.5. Métodos estatísticos utilizados .....	76
3.5.1. Estatística descritiva .....	76
3.5.2. Alfa de Cronbach .....	76
3.5.3. Coeficientes de Correlação: Pearson e Spearman.....	77
3.5.4. Teste t de Student e teste de Mann-Whitney .....	77
3.5.5. Modelos Lineares Generalizados Multivariados (MANOVA).....	79
<b>CAPÍTULO 4 – ANÁLISE DE RESULTADOS .....</b>	<b>81</b>
4.1. Análise Descritiva.....	81
4.2. Análise de Fiabilidade .....	89
4.3. Análise de Correlações .....	92
4.4. Validação das hipóteses .....	130
<b>CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES .....</b>	<b>165</b>
5.1 Discussão dos Resultados .....	165
5.2 Limitações do trabalho.....	171
5.3 Recomendações .....	172

CAPÍTULO 6 – BIBLIOGRAFIA ..... 175

ANEXOS

## **Índice de figuras**

Figura 1: Sete dimensões culturais do modelo de Trompenaars .....	12
Figura 2: As “camadas de uma cebola” ou os diferentes níveis de manifestação de uma cultura. ....	13
Figura 3: Três níveis de programação mental humana .....	14
Figura 4: A natureza das diferenças culturais: os níveis, nacional, ocupacional e organizacional .....	18
Figura 5: O iceberg da cultura organizacional.....	20
Figura 6: Single e Double Loop Learning .....	30
Figura 7: Capacidades de aprendizagem segundo Senge .....	37
Figura 8: As sete capacidades do movimento em U.....	42
Figura 9: Ciclo de aprendizagem individual.....	42
Figura 10: Modelo simples de aprendizagem organizacional .....	43
Figura 11: Modelo integrado de aprendizagem organizacional.....	44
Figura 12: Perfil da organização que aprende .....	46
Figura 13: Modelo conceptual .....	55
Figura 14: Hipóteses Distância Hierárquica .....	58
Figura 15: Hipóteses Individualismo .....	60
Figura 16: Hipóteses Masculinidade.....	62
Figura 17: Hipóteses Incerteza .....	64

**Índice de gráficos**

Gráfico 1: Tipos de empresas .....	81
Gráfico 2: Valores médios .....	82
Gráfico 3: Valores médios .....	83

## **Índice de quadros**

Quadro 1: Diferenças fundamentais entre pequena e grande distância hierárquica .....	68
Quadro 2: Diferenças fundamentais entre individualismo e coletivismo .....	69
Quadro 3: Diferenças chave entre as sociedades femininas e masculinas.....	70
Quadro 4: Diferenças chave entre as sociedades de elevado e baixo controlo da incerteza .....	71
Quadro 5: Valores médios das dimensões da Aprendizagem Organizacional .....	82
Quadro 6: Valores médios das dimensões dos Valores Sócio Culturais .....	83
Quadro 7: Médias apuradas .....	84
Quadro 8: Relações do Índice Distância Hierárquica .....	85
Quadro 9: Relações do Índice Individualismo.....	85
Quadro 10: Relações do Índice Masculinidade .....	86
Quadro 11: Relações do Índice Controlo da Incerteza .....	86
Quadro 12: Relações da Cultura Organizacional.....	86
Quadro 13: Relações da Liderança .....	87
Quadro 14: Relações da Gestão de Pessoas.....	88
Quadro 15: Relações da Estrutura e Processos Organizacionais.....	88
Quadro 16: Organizações com e sem capacidade de aprendizagem .....	93
Quadro 17: Organizações com capacidade de aprendizagem.....	113
Quadro 18: Verificação hipóteses 2.....	137
Quadro 19: Verificação hipóteses 3.....	144
Quadro 20: Verificação hipóteses 4.....	151
Quadro 21: Verificação hipóteses 5.....	158
Quadro 22: Hipóteses validadas para o total das empresas .....	166

Quadro 23: Hipóteses validadas para as OCCA ..... 166

**Lista de abreviaturas e siglas**

AO – Aprendizagem Organizacional

CO – Cultura Organizacional

EPO – Estrutura e Processos Organizacionais

GP – Gestão de Pessoas

H – Hipotese

IDH – Índice de Distância Hierárquica

IDV – Individualism Index / Índice de Individualismo

IDVP – Individualism Index / Índice de Individualismo Pergunta

IRIC – Institute for Research on Intercultural Cooperation

L - Liderança

LOI – Organization Inventory

MANOVA – Modelos Lineares Generalizados Multivariados

MAS – Masculinity Index / Índice Masculinidade

MASP – Masculinity Index / Índice Masculinidade Pergunta

OCCA – Organizações com capacidade de aprendizagem

OSCA – Organizações sem capacidade de aprendizagem

PDI – Power Distance Index

PDIP - Power Distance Index Pergunta

PME – Pequenas e Médias Empresas

SPSS - Statistical Package for the Social Sciences

UAI – Uncertainty Avoidance Index / Índice de Controlo da Incerteza

UAIP – Uncertainty Avoidance Index / Índice de Controlo da Incerteza Pergunta

VDs – Variáveis Dependentes

VI – Variável Independente

VSC – Valores Sócio Culturais

VSM 94 – Values Survey Modules 1994



## **INTRODUÇÃO**

Em setembro de 2008 teve início a Crise do Subprime. Kotler & Caslione (2009) lembram, que após um período razoável de prosperidade alguns dos maiores bancos faliram neste período, tendo resultado numa grave crise de crédito sem precedentes e que conseqüentemente trouxe à economia mundial uma grave recessão.

Segundo Kotler & Caslione (2009) a Crise do Subprime de 2008 é uma fase de uma nova era da economia, em que o alto desenvolvimento tecnológico da internet e da tecnologia da informação fortalece a globalização da economia, já que os limites geográficos foram superados por uma bem desenvolvida distribuição de produtos, serviços e informações instantâneas. Além do mais, o mercado financeiro e o comércio exterior de praticamente todo o mundo também se integraram e estão a funcionar sob uma forte interdependência.

É justamente por essa razão, que acontecimentos extraordinários que alteram fortemente a conjuntura económica de um país, podem trazer grande turbulência ao ambiente macro e micro económico da economia dos países do mundo.

Crises como esta, influenciam no volume de investimentos e na competitividade e não são novidade na história moderna do capitalismo.

As medidas mais comuns da maioria das empresas é cortar investimentos e custos, assim como baixar o preço através de descontos e liquidações afirmam Kotler & Caslione (2009). Esta atitude pode funcionar a curto prazo, mas não é certamente a melhor atitude a tomar.

Segundo Nonaka & Takeuchi (2004), a melhor forma de uma empresa enfrentar a crise é através da inovação baseada na criação do conhecimento de forma a desenvolver o know-how necessários para poder visualizar e aproveitar novas oportunidades.

O principal recurso da economia de hoje é o conhecimento, ainda mais valioso que as instalações e os recursos naturais sustenta Drucker (1970). A empresa que deseja prevalecer no ambiente económico ultra competitivo de hoje, repleto de risco e de incerteza, deve sobressair em relação aos seus oponentes e ser forte o bastante para resistir a recessões económicas, ou seja, deve ter vantagem competitiva Drucker (1970).

A vantagem competitiva é a capacidade da empresa em fazer algo melhor do que a concorrência, como satisfazer melhor as necessidades do mercado, produzir a custos menores, posicionar o seu produto de uma forma estrategicamente vantajosa no mercado. A criação e o desenvolvimento do conhecimento são a chave para a inovação contínua, porém, a prática é mais difícil do que a teoria. Muitos querem ser inovadores mas muito poucos o conseguem, afirmam Nonaka & Takeuchi (2004).

Segundo Senge (2001), o hábito dos gestores ocidentais em serem irredutíveis em relação ao cumprimento das ordens que dão e de garantir que tudo está em ordem, impede que os funcionários pensem e sugiram novas ideias. Os próprios gestores acomodam-se e não arriscam inovar e aprender, até que perante uma grave crise sejam forçados a uma abordagem e pensamento totalmente diferentes.

A rapidez com que a informação se transmite nos dias de hoje e uma maior competitividade exigida pelo mercado, torna este tema atual e relevante. As organizações necessitam de uma capacidade de resposta quase imediata e eficaz, o que as obriga a alterar a sua maneira de pensar e de agir, assim como da sua cultura, estrutura interna e processos e a criar um contexto propício à inovação para garantir uma competitividade sustentável e a ter soluções mais rápidas para dar resposta às solicitações dos seus stakeholders.

Cada vez mais, as organizações sofrem vários tipos de pressão impostas pelo público em geral, que exige melhores produtos e serviços, melhores condições sociais e respeito pelo ambiente externo e interno.

A proposta é que as empresas estejam sempre dispostas a rever a sua cultura, a sua maneira de pensar e estar atenta a novas ideias, tendências e práticas que podem ocorrer através da interação com o ambiente externo ou interno, a partir do qual aprenderá e criará conhecimento e poderá ser inovadora.

O objetivo desta investigação será, verificar o tipo de correlação existente entre os valores sócio culturais, nomeadamente os padrões resultantes da aplicação do modelo de Hofstede, e a aprendizagem organizacional, assim como uma identificação das características das organizações que não desenvolvem contextos propícios à aprendizagem organizacional.

Pretendemos usar os conceitos de cultura, segundo Hofstede (1991) e aprendizagem organizacional, segundo Senge (1990) e cruzá-los no sentido de detetar a relação entre os valores sócio culturais de uma sociedade e a propensão das empresas para se constituírem em espaços de aprendizagem organizacional.

O método de investigação utilizado neste estudo será quantitativo, através da aplicação de um questionário elaborado a partir dos questionários de Hofstede (1994) (para os valores culturais) e de Marchi (1999) e Dutschke (2007) para a aprendizagem organizacional.

Os dados serão submetidos a análise estatística, e posterior interpretação. Será feita uma análise entre as dimensões culturais das organizações, a partir do modelo de Hofstede (2003), e os índices da aprendizagem organizacional que permitem caracterizar as organizações e concluir se existe relação entre os Valores Sócio Culturais e Aprendizagem Organizacional entre as dimensões e variáveis.

Esperamos, com este estudo, obter resultados a partir dos quais se poderá concluir se existe uma relação entre os valores sócio culturais e a aprendizagem organizacional. Os dados recolhidos permitirão igualmente obter informação sobre as formas como esta relação se verifica e quais os padrões culturais mais propícios ao desenvolvimento da

aprendizagem organizacional, de modo a dar indicações valiosas às lideranças em processo de mudança organizacional.

### **Enquadramento do tema**

Na atualidade, os mercados estão abertos e o acesso à informação é cada vez mais um fator crítico de sucesso. A competição é feroz e só sobrevive quem souber adaptar as suas empresas às constantes oscilações. Atualmente os gestores têm que contar com elevadas doses de imprevisibilidade nos mercados e nas economias, em que um acontecimento num qualquer canto do mundo pode ter implicações à escala global.

Estas constantes mutações levam as organizações a repensar toda a sua estrutura organizacional, cultura organizacional, tipo de liderança, ou seja uma nova maneira de encarar e pensar os problemas e as novas perspectivas de negócio.

Na denominada “aldeia global” a liberalização dos mercados e a constante inovação tecnológica têm levado a que os empresários se deparem com novos desafios mas também com novas oportunidades.

Neste contexto, Hofstede (2003) realizou estudos sobre cultura organizacional, em diversos países distintos, mas sempre em filiais da IBM e chegou à conclusão que as variações encontradas, na média dos países, podia ser explicada por quatro dimensões básicas: Distância Hierárquica, o grau de Individualismo (ou de Coletivismo), o grau de Masculinidade (ou de Feminilidade) e o Controlo da incerteza.

1. “A distância hierárquica pode, assim, ser definida como a medida do grau de aceitação, por aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações, de uma repartição desigual do poder” Hofstede (2003).
2. “O individualismo caracteriza as sociedades nas quais os laços entre os indivíduos são pouco firmes; cada um deve ocupar-se de si mesmo e da sua família mais próxima. O coletivismo, pelo contrário, caracteriza as sociedades

nas quais as pessoas são integradas, desde o nascimento, em grupos fortes e coesos...” Hofstede (2003).

3. “Os comportamentos considerados masculinos ou femininos são diferentes não só nas sociedades tradicionais, mas também nas sociedades modernas. Isto é evidenciado quando é considerada a distribuição dos homens e das mulheres em certas profissões” Hofstede (2003).
4. A incerteza, de acordo com Hofstede (1991), é essencialmente uma experiência subjetiva, um sentimento. “O sentimento de incerteza e as formas de enfrentá-lo fazem parte de herança cultural da sociedade, sendo transmitido e reforçado pelas instituições de base, como a família, a escola e o Estado”.

### **Objetivo Geral**

Atualmente, com a evolução da globalização através do fluxo intenso de pessoas e informações, as fronteiras regionais, físicas e culturais diluem-se, Canen (2005). Assim, as diferenças culturais existentes e que eram percebidas em situações comerciais ou de viagens, por exemplo, passam a ter maiores implicações.

Essas implicações são maiores ou menores de acordo com o crescimento das empresas multinacionais e estão expressas nas atividades de negócios que envolvem as diferentes culturas (em sentido amplo, entre países, empresas, regiões). Embora as diferenças existam, as formas como as organizações as tratam podem, por um lado, ser fator de geração de uma vantagem competitiva ou, por outro lado, inviabilizar operações internacionais, industriais ou outras atividades organizacionais, Canen (2005).

Assim, o principal objetivo deste estudo está centrado no impacto que as diferentes dimensões culturais têm no desenvolvimento de cada projeto e de que forma as organizações que aprendem, superam de forma mais eficiente, ou não, os obstáculos que surgem pelo caminho.

## **Estrutura da investigação**

O trabalho encontra-se dividido em 5 Capítulos que abordam as diferentes fases do processo de investigação

A introdução é destinada à contextualização do estudo, qual a sua relevância e a forma como este se encontra estruturado.

No Capítulo 1 fazemos uma revisão da bibliografia relativa às temáticas de valores sócio culturais e aprendizagem organizacional, os dois conceitos chave/constructos do nosso trabalho, que visa contextualizar o leitor sobre o conceito, os modelos, as dimensões e manifestações da conceção de cultura e uma revisão conceitual sobre aprendizagem organizacional. Assim, fecha-se a segunda parte do estudo, que trata da revisão de literatura sobre valores sócio culturais e aprendizagem organizacional.

O segundo capítulo é dedicado ao quadro conceptual de investigação, onde formulamos com maior pormenor o objetivo da investigação, as questões de investigação, as hipóteses de estudo, o modelo conceptual de investigação, as variáveis que irão ser utilizadas e explica-se a forma como foi elaborado o nosso inquérito/questionário, ao caracterizarmos a amostra e damos a conhecer a forma como a informação foi recolhida e a forma como os dados foram tratados.

No Capítulo 3 apresentamos a metodologia, a recolha e tratamento de dados e os métodos estatísticos utilizados.

No Capítulo 4 é feita a análise dos dados, vemos qual a constituição final das variáveis, a sua segmentação e a forma como foram validados.

O Capítulo 5 apresenta as nossas conclusões, contribuições, resultados obtidos e as limitações da investigação assim como recomendações futuras.

## **CAPÍTULO 1 – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Neste capítulo faremos uma revisão da bibliografia referente aos dois constructos sobre os quais se debruça o nosso trabalho: os valores sócio culturais e a aprendizagem organizacional.

### **2.1. Valores sócio culturais**

Começamos por abordar os valores sócio culturais, cujo debate tem sido intenso e pouco consensual, devido à existência de várias correntes teóricas que defendem abordagens distintas na captação do conceito.

Para uma abordagem mais elucidativa e precisa, iremos, em primeiro lugar, referir alguns conceitos de cultura, referenciados por alguns autores como Hofstede (2003), Schein (1984), Fan (2000), Chang (2003), Aktouf (1996) e Trompenaars (1996) entre outros.

#### **2.1.1. Cultura**

Cultura, vem do latim *colere*,te e tem vários significados como criar, cultivar, cuidar. Na antiguidade romana, cultura representava “o cuidado do homem com a natureza”. Para os religiosos, o conceito tinha o sentido de “cuidado dos homens com os deuses”, bem como na educação representava “cuidado com a alma e o corpo das crianças”. Cultura tinha o significado do “cultivo ou educação do espírito das crianças para se tornarem membros excelentes ou virtuosos da sociedade pelo aperfeiçoamento e refinamento das qualidades naturais (caráter, índole, temperamento)” Williams (1983).

A cultura é um dos pontos-chave na compreensão das ações humanas e funciona como um padrão coletivo que identifica os grupos, as suas maneiras de perceber, de pensar, de sentir e de agir. Assim, mais do que um conjunto de regras, de hábitos e de artefactos, cultura significa construção de significados partilhados pelo conjunto de pessoas pertencentes a um mesmo grupo social.

A cultura é a forma tradicional de pensar e de fazer as coisas partilhada por todos os membros de uma organização e que os novos membros têm que aprender e respeitar, pelo menos parcialmente, para serem aceites Jacques (1951).

Cultura é “o padrão de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e que, por isso, são ensinados aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas” Schein (1985).

Cultura é definida por House (1999) como “os motivos, os valores, as crenças, as identidades e as interpretações ou significados de eventos significativos, que são partilhados pelos membros de uma coletividade, que resultam das suas experiências comuns e que se transmitem ao longo das gerações”.

“A cultura pode ser descrita como o conjunto de valores, crenças, comportamentos, hábitos e atitudes que distinguem uma sociedade. A cultura de uma sociedade proporciona aos seus membros soluções para problemas de adaptação externa e integração interna” Fan (2000).

A cultura para Richards (2000), pode ser considerada como o conjunto de valores, crenças e premissas partilhadas pelos membros de uma dada sociedade e que a distinguem das outras sociedades.

A definição de cultura segundo Chang (2003) envolve a ampliação, aos membros de um sistema social partilhado, de símbolos particulares, significados, imagens, regras de estrutura, hábitos, valores, para que exista o processamento de informações e a alteração dos padrões. E então, poderão dizer que compartilham uma cultura comum.

A cultura é considerada por Aktouf (1994) como “algo muito vasto, muito importante, inscrita profundamente nas estruturas sociais, na história, no inconsciente, na experiência vivida e no vir a ser coletivo humano”.

Os valores, como “as crenças partilhadas, os símbolos e os rituais constituem os elementos da cultura de uma sociedade ou de uma empresa” Tamayo & Gondim (1996), e podem ser entendidos como o resgate da memória dos indivíduos ou do grupo, incluindo todas as “soluções” que funcionaram no passado.

Os valores organizacionais têm uma relação direta com a percepção que as pessoas têm do ambiente, tornando-se modelo mental e podem ser percebidos no discurso quotidiano dos empregados, não necessariamente de forma igual, mas levados em consideração a função ocupada, o género, o setor da organização e o tempo de serviço desses empregados, entre outros fatores. Para Schwartz & Bilsky (1987) esses valores sociais são baseados nas necessidades básicas dos indivíduos.

A cultura, diz Tamayo (1996), pode ser analisada como elementos partilhados, que constituem padrões para “perceber, pensar, agir e comunicar”. Nessa linha, ao nível das organizações, entende-se como essencial os sistemas de “crenças e valores, as interações entre os seus membros, as atividades por eles executadas e o próprio funcionamento da organização”, de modo que as suas partes físicas sejam o complemento das suas estruturas Tamayo (1996).

Hofstede (1997), define cultura como “a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra”. Essa programação, continua o autor, inicia-se no ambiente “em que a criança cresce” e segue pela sua trajetória de vida, na qual o ambiente de trabalho é uma extensão da “vida escolar e familiar”. Assim, o homem, desde o nascimento, tem sua conduta e experiências definidas pelos costumes, a linguagem, o comportamento no trabalho e suas ações como produtos de sua cultura.

Hofstede (1997) refere-se ao comportamento dos gestores como fruto desse processo e das relações estabelecidas ao longo da vida, que “reforçam os padrões dominantes de pensamento, sentimento e ações em todas as esferas”.

“Cultura não existe. De alguma forma valores não existem, dimensões não existem” Hofstede (2002, p.1355-1361). À primeira vista esta frase pode causar algum impacto.

Entretanto, Hofstede (2002) argumenta que a cultura e suas dimensões são constructos utilizados para explicar e prever comportamentos.

Nesse sentido o autor define cultura como “Uma programação mental coletiva que distingue um grupo ou uma categoria de pessoas, de outro” Hofstede & Robert (2004).

Ao considerar cultura como o estabelecimento de um programa coletivo da mente que considera diferenças entre os membros de um grupo humano do outro, Hofstede (2004) mostra com clareza a previsibilidade do comportamento dos indivíduos de modo geral, principalmente daqueles mais conhecidos, pertencentes ao mesmo grupo, pois para ele cada indivíduo recebe programa mental estável ao longo do tempo, direcionando-o para se comportar em determinadas situações.

Weber (2008) sugere a questão central sobre cultura contemporânea, que estabelece um tipo de sociedade influente, desenhada a partir de um modo de vida racional, que o “protestantismo infundiu e que se mantém até hoje no mundo de progresso material, criado pelo empreendedor puritano”.

Segundo Weber (1982) a participação do homem no grupo envolve modo de vida, padrões de conduta, ideias e ideais, podendo a cultura de um povo ser considerada como fruto de poder de um grupo e de conflito em sua evolução histórica.

Bendix (1960), na sua análise da personalidade e obra de Weber (1982), salienta que o pensador alemão afirmava que cada indivíduo, em sua sociedade, “envolve um compromisso pessoal tanto com os padrões de comportamento, quanto com os interesses materiais e ideias...”.

Souza (2000), ao referir Weber (1982), assinala que cultura é um conceito valorativo e valores “não se esgotam em valorizações, nem nos objetos com os quais são ligados; eles não são, mas sim valem” mesmo quando não são reconhecidos. Nessa linha, para entender uma sociedade e sua dinâmica é necessário compreender as relações entre os valores e as ideias nela predominante. Por outro lado, todos os grupos sociais estão predispostos a ideias em função de seu estilo de vida.

Para Hofstede (1997), o estudo da cultura revela que os grupos humanos pensam, sentem e agem de forma divergente, e que tais diferenças culturais manifestam-se de variadas formas.

Segundo Trompenaars (1996), cultura é um sistema comum de significados, que mostra o que se deve prestar atenção, como se deve agir e o que se deve valorizar.

As definições de cultura apresentam alguns elementos comuns. Um primeiro elemento que pode ser destacado é que uma determinada cultura apenas faz sentido em um coletivo e não individualmente. Apesar disso, os efeitos de uma cultura sobre o indivíduo fazem sentido. Um segundo elemento é de que há diferenças entre grupos em termos de “programação mental”, nas palavras de Hofstede (2003), ou, nas palavras de Trompenaars (1996), “um sistema comum de significados”.

Em termos de definição, Trompenaars parece avançar para as implicações da cultura nos indivíduos. O autor evidencia isso quando afirma que “Cultura é a forma por meio da qual um grupo de pessoas resolve problemas. Um sistema comum de significados, que nos mostra a que devemos prestar atenção, como devemos agir e o que devemos valorizar...” Trompenaars (1996).

As características culturais podem ser evidenciadas através de dimensões culturais. Essas dimensões procuram explicar alguns padrões de comportamento existentes na cultura de um país e/ou organização.

O modelo de Trompenaars (1993) assenta em sete dimensões culturais:

<p><b>Universalismo</b> (e.g. EUA)</p> <p>Crê-se que as ideias e as práticas devem ser aplicadas em toda a parte sem modificações</p>	<p><b>Particularismo</b> (e.g. Rússia)</p> <p>Acredita-se que as circunstâncias ditam o modo como as ideias e as práticas devem ser aplicadas. Admite-se que as circunstâncias e as relações são mais importantes do que as regras abstratas quando se define o que é bom e correto</p>
<p><b>Coletivismo</b> (e.g. Egito)</p> <p>As pessoas usam frequentemente o "Nós"</p>	<p><b>Individualismo</b> (e.g. EUA)</p> <p>As pessoas usam mais frequentemente o "Eu"</p>
<p><b>Neutralidade da emoções</b> (e.g. Japão)</p> <p>As pessoas controlam a expressão das suas emoções, evitam o contacto físico, tendem a ocultar os seus pensamentos e sentimentos</p>	<p><b>Emotividade</b> (e.g. México)</p> <p>As pessoas expressam os seus sentimentos e emoções</p>
<p><b>Cultura específica</b> (e.g. Reino Unido)</p> <p>As várias facetas da vida (e.g., familiar versus profissional) são separadas.</p>	<p><b>Cultura difusa</b> (e.g. Japão)</p> <p>As várias facetas da vida interpenetram-se. Por exemplo, é considerado razoável auxiliar o chefe nos seus afazeres pessoais.</p>
<p><b>Conquista de status</b> (e.g. EUA)</p> <p>Os indivíduos são avaliados de acordo com o seu mérito. "Cada um é o que faz".</p>	<p><b>Atribuição de status</b> (e.g. Egito)</p> <p>As pessoas são avaliadas de acordo com o seu status (classe social, idade, relações pessoais). "Cada um é o que é". Os títulos são usados prolixamente.</p>
<p><b>Tempo sequencial</b> (e.g. Austrália)</p> <p>As pessoas focalizam-se numa tarefa de cada vez. A pontualidade é valorizada.</p>	<p><b>Tempo sincronizado</b> (e.g. México)</p> <p>Várias tarefas são realizadas simultaneamente. O passado, o presente e o futuro são encarados como sincronizados, relacionados.</p>
<p><b>Controlo interno</b> (e.g. EUA)</p> <p>As pessoas acreditam que controlam a natureza. São mais dominadoras e controladoras. Interpretam o conflito e a agressividade como naturais.</p>	<p><b>Controlo externo</b> (e.g. China)</p> <p>As pessoas acreditam que fazem parte da natureza e que, portanto, devem atuar de acordo com as suas leis.</p>

Figura 1: Sete dimensões culturais do modelo de Trompenaars

Fonte: (Cunha et al, 2007)<sup>1</sup>

Nesse sentido, Hofstede (2003) apresenta algumas dimensões culturais. A aplicação dessas dimensões em diferentes contextos tem sido objeto de trabalho de diversos autores Blanton & Barbuto (2005); Mello & Stank (2005); O’Keefe & O’Keefe (2004); Chang (2003); Lagrosen (2003); Harvey (1997).

As contribuições das dimensões propostas servem as análises que vão do nível do local de trabalho Blanton & Barbuto (2005) à escala de comparação entre países O’Keefe & O’Keefe (2004).

<sup>1</sup> “Manual de Comportamento Organizacional e Gestão”

Em seus estudos, Hofstede (2003), representa os diversos níveis de manifestação de uma cultura (figura 2), por meio de camadas de uma cebola, que indicam que os símbolos representam as manifestações mais superficiais da cultura, os valores as mais profundas e os heróis e rituais uma situação intermédia, com o intuito de demonstrar a importância de compreender a cultura e o papel de cada nível desta para o real entendimento das atitudes dos grupos.

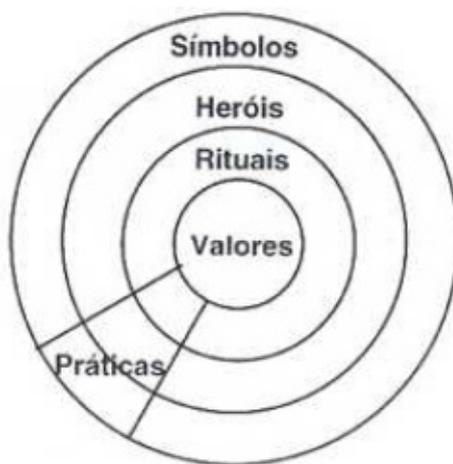


Figura 2: As “camadas de uma cebola” ou os diferentes níveis de manifestação de uma cultura.

Fonte: Adaptado Hofstede (2003, p. 23).

Os valores, considerado o núcleo da cultura definem, segundo Hofstede (1997), o que é bom e mau, belo e feio, normal e bizarro, racional e irracional. Por internalizarem-se, em maior parte, na primeira infância e de forma inconsciente, são de difícil mudança, podendo merecer análise para a compreensão das atitudes dos indivíduos. Os símbolos, heróis e rituais foram agrupados sob o termo práticas por serem visíveis ao observador externo.



Figura 3: Três níveis de programação mental humana

Fonte: Hofstede (2003, P. 20)

Nos seus estudos Hofstede (1997) demonstra que cultura é adquirida, e não herdada, ou seja, provém do ambiente social e não do gene. Essa teoria é percebida a partir de três níveis: natureza humana, cultura, e personalidade (figura 3, acima).

A Natureza humana é o que todos os indivíduos têm em comum, ou seja, o que é determinado geneticamente. Este nível de programação mental é percebido através da capacidade humana de sentir medo, raiva, amor, alegria, tristeza, necessidade de contato com outros, de jogo, de exercício, a capacidade de observar o meio e falar sobre isso com outros seres humanos Hofstede (1997).

A personalidade, programação mental única, não é compartilhada pelo indivíduo com nenhum outro, uma vez que combina herança genética com experiências pessoais e influência cultural.

Neste trabalho a pesquisa de campo com pequenas e médias empresas portuguesas teve o intuito de identificar diferenças nos padrões culturais, e, posteriormente, verificar as possíveis relações com a atitude empreendedora de proprietários e gerentes.

Assim, este estudo parte da compreensão de que a cultura inclui todas as ações, as atividades, os interesses característicos de uma sociedade, condicionada aos momentos históricos, com as suas regras específicas, e com as suas lógicas próprias de forma a moldar os seres humanos para os seus fins.

A seguir, para estabelecer uma relação nos conceitos que serão trabalhados nesta pesquisa, o levantamento teórico feito sobre cultura organizacional será apresentado, através dos modelos desenvolvidos por importantes pesquisadores, de modo a auxiliar a compreensão do ambiente organizacional.

### **2.1.2. Cultura organizacional**

Para entendermos a cultura organizacional é fundamental estudá-la em cenários de mudança. É através da compreensão dos valores básicos da cultura e dos processos que envolvem as organizações, durante estas mudanças, que podemos entender de que forma se comportam os diferentes grupos diante desse processo.

Tais mudanças têm o objetivo de atingir interesses que lhes são próprios, de maneira articulada a valores que, junto a outros componentes simbólicos partilhados, constituem a cultura da organização.

Com relação às organizações, o termo cultura organizacional é relativamente recente, tendo surgido efetivamente na literatura académica em 1979, com o artigo de Pettigrew – On Studying Organizational Cultures Hofstede et al (1990). Desde então, o termo tem estado em voga entre os académicos, administradores e consultores, com interesses diferentes.

Embora seja objeto de muitos estudos, não há um consenso sobre a definição de cultura organizacional entre os autores, porém existem algumas características do constructo que são de comum acordo entre os diversos estudiosos da cultura organizacional Hofstede et al (1990):

- É holística, ou seja, a cultura é única e geralmente sintetiza todos os elementos da organização, fornecendo uma visão do todo;
- Determinada historicamente, isto é, é construída ao longo dos anos, tendo uma raiz histórica; reflete a história da organização;
- Relacionada com os estudos antropólogos; tais como rituais e símbolos;
- Construída socialmente; criada e preservada pelo grupo de pessoas que em conjunto formam a organização;
- intangível (soft);
- difícil de mudar, embora não haja acordo sobre o grau de dificuldade; envolve o processo de mudanças das crenças e valores de um grupo.

Foi ao longo dos anos 80 que os profissionais de gestão assistiram à chegada deste novo tema, a cultura organizacional, e que depressa se transformou numa espécie de varinha de condão para a resolução dos problemas organizacionais. O interesse por este novo tema teve adeptos quer a nível académico quer a nível profissional.

Na origem do interesse pelo tema, está o tomar de consciência por parte dos académicos e gestores, da importância dos fatores culturais na gestão e a crença de que a cultura organizacional é um fator de diferenciação organizacional como referido por diversos autores, tais como Peters & Waterman (1982), Ouchi (1981), Pascale & Athos (1981) e Deal & Kennedy (1982), que tiveram ampla divulgação. Todos eles tiveram como base estudos teórico-práticos de empresas bem sucedidas.

No livro “In search of excellence”, que foi um enorme sucesso editorial, Peters & Waterman (1982), pareciam ter identificado o segredo mais bem guardado do êxito empresarial.

Ouchi (1981), propõe com a sua Teoria Z, a integração que faltava das vantagens competitivas da gestão japonesa e da americana, que resultou num forte movimento de turismo empresarial no Japão, bem como na importação de técnicas tidas como responsáveis pelos excelentes desempenhos das empresas japonesas. Destaca-se no entanto, como grande mérito do seu livro, o reforço da importância das culturas

nacionais na gestão das empresas, que apesar de não ser teoria inovadora, uma vez que já Hofstede (1980a) o abordara, serviu para reforçá-la, numa época em que já era evidente a preocupação com a convivência de culturas distintas, em virtude do processo de globalização das empresas.

A economia japonesa, nesta época, começava a caminhar para uma crise prolongada, tendo os anos 90, sido descritos como a “década perdida do Japão” Cunha et al (2007). A difícil fase que o Japão atravessava veio colocar em causa e discussão os autores atrás referenciados. À obra “In search of excellence” Peters & Waterman (1982), foram apontadas várias falhas metodológicas, nomeadamente o facto do livro se apoiar em casos retirados de organizações exemplares para daí extrair de que os valores partilhados e uma cultura forte são fator de excelência empresarial. Em empresas não excelentes, os valores partilhados ocupam igualmente um papel central. Aliás, várias empresas consideradas excelentes no livro atrás referido, viram os seus resultados derrapar, contrariando assim a tese enunciada na obra.

Peters (1990), viu-se impelido a iniciar uma obra posterior onde afirmava que as empresas excelentes não existem, numa alusão direta ao trabalho que o celebrizou (“A gestão em tempo de mudança”).

O livro de Ouchi (1981), também não foi imune à crítica. Segundo os críticos, o autor falhava na tentativa de limitar e delimitar o papel da cultura nacional na cultura das organizações, o que debilitava o alcance teórico e as possibilidades de aplicação das suas ideias centrais, apesar de considerarem como mérito, o fato de ter conferido a devida importância da cultura nacional na envolvente das organizações.

O exposto ajuda a compreender a posição de Kreitner & Kinicki (1998) a respeito desta matéria: “Os resultados (da atividade em torno da cultura organizacional) podem ser organizados num “continuum” de rigor académico.

Existem diferenças entre os autores de culturas organizacionais: os que têm a cultura como uma coisa que a organização tem e os que a vêem como algo que as organizações são Smircich (1983). A primeira conduz a uma abordagem analítica e a uma

preocupação com a mudança (predomina entre os gestores e os consultores de gestão) e a segunda apoia uma abordagem sintética e uma preocupação com a compreensão e é quase exclusivamente encontrada entre académicos puros.

O projeto de investigação do IRIC (Institute for Research on Intercultural Cooperation), sobre culturas organizacionais revelou que os papéis respetivos dos valores e das práticas são exatamente inversos relativamente aos países. Ao fazerem a comparação entre pessoas semelhantes em diferentes organizações encontraram-se consideráveis diferenças nas práticas mas diferenças muito menores nos valores (figura 4).

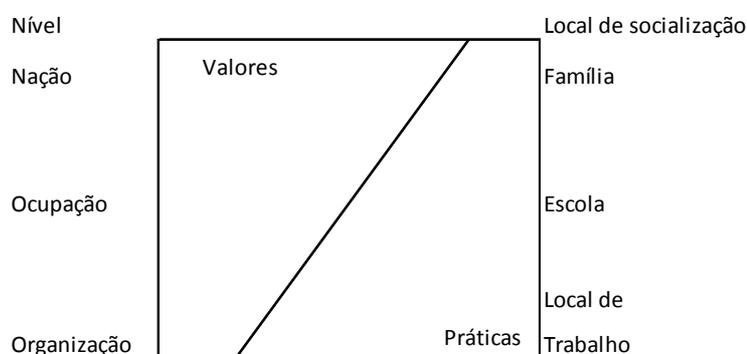


Figura 4: A natureza das diferenças culturais: os níveis, nacional, ocupacional e organizacional  
 Fonte: Hofstede, Culturas e organizações (2003)

A figura acima mostra que ao nível nacional as diferenças culturais residem mais nos valores e menos nas práticas. Ao nível organizacional, as diferenças culturais residem mais nas práticas e menos nos valores. O nível da cultura ocupacional foi colocado entre a nação e a organização, e sugere que a escolha de um setor ocupacional significa a aquisição de valores e práticas.

Hofstede et al (1990) afirmam que o estudo da cultura deixou traços nas teorias organizacionais, tendo adquirido um status similar à estrutura, estratégia e controle. Nessa perspetiva, a estrutura organizacional reflete a articulação entre os padrões culturais, como os valores, e os padrões políticos, relativos aos interesses.

Chiavenato (1981) salienta os seguintes aspetos sobre as organizações:

- *O comportamento das organizações é orientado para objetivos mais ou menos compreendidos por seus membros;*
- *A organização é formada por sistemas psicossociais, isto é, por pessoas que trabalham em grupos;*
- *A organização é formada por sistemas tecnológicos - isto é, por pessoas que usam o conhecimento e técnicas - e utiliza conhecimentos e técnicas para cumprir suas tarefas;*
- *A organização é uma integração de atividades estruturadas, isto é, pessoas que trabalham juntas em relacionamentos interdependentes;*
- *Como uma organização implica integração e coordenação de atividades individuais ou grupais, torna-se inevitável o aparecimento de algum conflito, que pode ser aberto ou velado, funcional ou disfuncional, dependendo do fato de levar a um desempenho organizacional eficaz ou eficiente.*

A cultura organizacional, mostra aspetos formais e facilmente perceptíveis, como as políticas e diretrizes, os métodos e procedimentos, os objetivos, a estrutura organizacional e a tecnologia adotada. Contudo oculta alguns aspetos informais, como percepções, sentimentos, atitudes, valores, interações informais, normas grupais, caracterizados por um “iceberg” Chiavenato (2004).

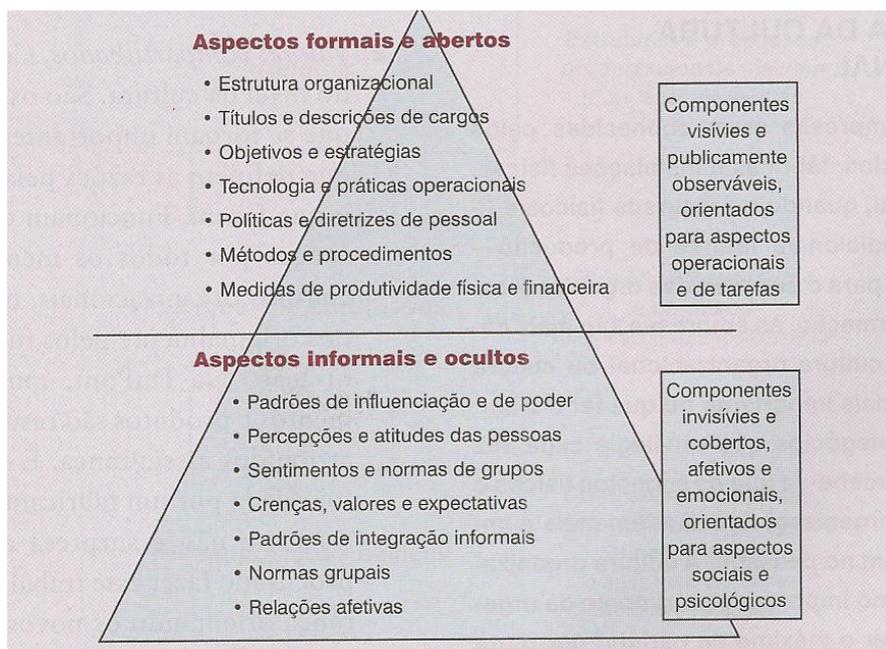


Figura 5: O iceberg da cultura organizacional

Fonte: Chiavenato (2004)

No iceberg, encontram-se associados à parte superior e perfeitamente visível e observável, os aspetos formais orientados para aspetos operacionais e de tarefas, e à parte inferior, invisíveis ou ocultos, os relacionados com as questões afetivas, emocionais, orientados para aspetos sociais e psicológicos, por vezes difíceis de interpretar, compreender ou mudar.

De acordo com Chiavenato (2004), podemos verificar a existência de duas vertentes básicas distintas e inter-relacionadas intimamente. A organização formal, geralmente caracterizada pelo organograma e pelos manuais da organização, assente nos órgãos que a constituem, nos cargos desempenhados pelos seus membros, na hierarquia da autoridade e responsabilidade dos mesmos, nos objetivos, nos planos e nas tecnologias colocadas à disposição na organização. A organização informal assenta nos grupos informais que se desenvolvem de acordo com os interesses comuns ou opostos, as atitudes e comportamentos que manifestam percepções favoráveis ou desfavoráveis às práticas administrativas, as normas de trabalho que diferentes grupos podem assumir independentemente das normas formais e oficiais da organização e os padrões de liderança que podem conferir autoridade informal, independentemente das normas

formais e oficiais da organização (é a chamada liderança informal, que pode ou não coincidir com o poder formal).

Para Meyerson & Martin (1987), de entre outros, as organizações não são culturas monolíticas, mas formadas por subculturas cujos membros partilham valores, além de um conjunto de interesses comumente distintos.

Nesse sentido, a ocorrência de mudanças, especialmente sobre o arranjo formal, pode afetar os padrões de interação existentes, por envolver valores e interesses articulados em determinadas instâncias de poder, que pressupõe o surgimento de divergências entre as subculturas e, em face dos novos objetivos e ações organizacionais, gerar manifestações de aceitação ou de resistência.

Segundo Mintzberg et al (2000), a cultura organizacional é a base da organização. São as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis, histórias, símbolos e produtos.

Para o autor, a força de uma cultura está em legitimar as crenças e os valores partilhados entre os membros de uma organização. A cultura organizacional não existe sem os indivíduos.

Numa outra perspetiva, Schein (1984) considera que “Cultura organizacional é o padrão de pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu e desenvolveu, aprendendo a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que têm funcionado suficientemente bem para serem considerados suficientemente válidos e serem ensinados aos novos membros como o modo correto de compreender, pensar e de sentir, em relação a esses problemas”.

Desta forma, cultura organizacional é um conceito dinâmico, criado socialmente, vinculado às dimensões espaço e tempo, que envolve a relação da organização com o seu ambiente e as relações entre os atores organizacionais, além dos valores agregados internamente e implementados externamente.

Para Schein (1992), a cultura organizacional existe em três níveis: artefactos, valores partilhados e pressuposições básicas.

- **Artefactos**, são as coisas que cada um vê, ouve e sente quando se depara com uma organização cuja cultura não é familiar. Incluem produtos, serviços e os padrões de comportamento dos membros de uma organização.
- **Valores partilhados**, são os valores relevantes que se tornam importantes para as pessoas e que definem as razões pelas quais elas fazem o que fazem. Em algumas culturas organizacionais os valores são criados originalmente pelos seus fundadores.
- **Pressuposições básicas**, pertencem ao nível mais profundo e oculto da cultura organizacional. São as crenças inconscientes, percepções, sentimentos e pressuposições dominantes em que os membros da organização acreditam.

Na visão de Tamayo (1996), “valores com as normas, as crenças partilhadas, os símbolos e os rituais constituem os elementos da cultura de uma sociedade ou de uma organização”.

Para Tamayo (1996), valores são “princípios e metas que norteiam o comportamento do indivíduo”. Na visão organizacional, os valores são percebidos nas dimensões cognitiva, motivacional, hierárquica e funcional e estão ligados ao núcleo da cultura organizacional.

No plano organizacional a ação política operacionaliza as prerrogativas do poder e influencia as práticas e as decisões para determinar relações Fischer (1989). Os mecanismos de poder, expressos no processo de mudança organizacional, têm origem nos padrões culturais vigentes. Deste modo, o funcionamento da organização resulta da relação entre o poder (dimensão política) e a cultura (dimensão simbólica).

A formação da cultura organizacional baseia-se, assim, nas interpretações que os indivíduos fazem da realidade ao seu redor, de acordo com os valores que compartilham. Tais interpretações podem congregam concepções divergentes e originar o

surgimento de subculturas, vinculadas a pressupostos específicos de diferentes grupos ou indivíduos Riley (1983); Meyerson & Martin (1987); Young (1989); Martin (1992).

A cultura organizacional constitui um conjunto de subculturas integradas por meio dos valores, de entre outras concepções simbólicas, associados a interesses múltiplos Riley (1983); Maanen & Barley (1985); Young (1989).

Aktouf (1996), reforça a questão de valores nas organizações quando se refere às novas regras do jogo da produtividade desenvolvidas na dinâmica do capitalismo contemporâneo, que levam às novas bases e critérios de gestão.

Os valores consistem em critérios, em concepções ou preferências racionalizados sobre o que é desejável em termos dos cursos e dos resultados de determinada ação Enz (1986). São formados a partir do entendimento e das interpretações apreendidas e codificadas pelos indivíduos ao longo das suas experiências. Diante disso, é possível compreender por que as pessoas ou os grupos optam por alternativas distintas diante das mesmas situações.

Os valores organizacionais servem a própria sobrevivência da organização e, por essa razão, são usados para mediar conflitos na solução de problemas. São um dos elementos responsáveis pela socialização das normas e regras que definem normas específicas do trabalhador vivenciar a sua tarefa e partilhar as suas relações sociais, afetivas e profissionais no contexto organizacional.

Encarar as organizações como sistemas culturais tem segundo Chambel & Curral (2008) repercussões para a análise das organizações, isto porque, dirige a atenção para o significado simbólico da maioria dos acontecimentos da vivência organizacional, e ainda segundo os mesmos autores, mostra que a organização assenta sobre um sistema de significado comuns que dão sentido às ações organizacionais. Manifesta a existência de fatores não económicos, tais como os valores, as crenças, os pressupostos fundamentais, e outros, que influenciam o desempenho humano e conseqüentemente a produtividade organizacional.

Constata-se, assim, segundo Neves (2000), que as organizações vão muito para além dos recursos financeiros, estruturas físicas, equipamentos e organograma. Elas são também uma estrutura de cariz humano e social, que como tal tem vida própria, cresce, desenvolve e adapta-se às exigências das envolventes externas e das internas.

Perceber como é fundamental a compreensão das dimensões e manifestações culturais, utilizadas por diversos autores que pesquisam sobre cultura organizacional, facilita o entendimento do contexto vivido por indivíduos, interna e externamente nas organizações o que pode proporcionar o crescimento de pesquisas sobre cultura.

Os trabalhos de investigação de Hofstede (1980, 1983, 1991) permitiram a comparação de diferenças culturais entre países, ao avaliar tanto a extensão dessas diferenças como o modo em que diferem.

A investigação iniciada por Geert Hofstede centrou-se na execução de inquéritos às subsidiárias internacionais da IBM, localizadas em 53 países e 3 regiões, realizados entre 1967 e 1978, tendo concluído que as culturas nacionais dos países onde se instalaram essas subsidiárias distinguem-se através de quatro dimensões: Distância Hierárquica, Individualismo, Masculinidade e Controlo da Incerteza.

Diferentes etapas de validação da pesquisa foram realizadas; as etapas, os procedimentos e a identificação estão descritos em dois livros *Culture's consequences: international differences in work-related values* e *Cultures consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*.

Conforme Hofstede (1983) a sua pesquisa sobre as dimensões da cultura tinha dois objetivos:

- Desenvolver uma terminologia comumente aceitável, bem definida e empiricamente fundamentada para descrever culturas;
- Analisar os dados de forma sistemática e sobre um significativo número de culturas, em vez de utilizar apenas impressões.

As dimensões culturais surgiram através de estatísticas multivariadas (análise fatorial) e teóricos Hofstede (1983,1978). A análise evidenciou que 50% da variação das respostas entre os países poderiam ser explicadas por três fatores/dimensões (distância hierárquica, individualismo e coletivismo, o controlo da incerteza).

A quarta dimensão surgiu das pesquisas de antropólogos e sociólogos e diz respeito à diferença entre os sexos.

A dimensão Distância Hierárquica reflete o nível de desigualdade aceite pelas pessoas, na distribuição do poder dentro das organizações; a dimensão Controlo da Incerteza representa o nível de incerteza e ambiguidade que é tolerado ou aceite pelas pessoas na gestão de situações do seu dia-a-dia; a dimensão Individualismo, em contraponto ao Coletivismo, representa o grau em que uma cultura se organiza em função do grupo ou do indivíduo; Masculinidade, em contraponto à Feminilidade, representa a preferência dos indivíduos de uma cultura por valores de sucesso e competição, em detrimento de valores de modéstia e preocupação pelos outros.

Devido à contestação à metodologia aplicada por Hofstede, por alguns autores, ao mencionarem que a mesma estava afetada por uma visão ocidental da cultura nacional, Hofstede & Harris (1988) solicitaram a um grupo de cientistas chineses da Universidade Chinesa de Hong Kong, para criarem uma lista dos principais valores reconhecidos pela população chinesa. Depois de discutido sintetizaram um novo inquérito com 40 itens, que foi submetido a uma população de 1000 estudantes em 22 países dos 5 continentes, dos quais 20 países faziam parte do questionário da investigação inicial, que originara a identificação das quatro dimensões: individualismo, masculinidade, controlo da incerteza, distância hierárquica.

Como conclusões, para além dos resultados baseados no inquérito chinês terem corroborado as primeiras quatro dimensões, foi identificada uma quinta dimensão cultural, denominada como Orientação Longo Prazo, que representava a propensão das pessoas para uma visão de longo prazo, em detrimento de uma focalização no presente imediato.

A seguir são apresentadas as quatro dimensões culturais Hofstede & McCrae (2004); Hofstede (2002, 2001, 1980a, 1978):

**Distância Hierárquica:** representa o nível de tolerância dos membros menos influentes de organizações e instituições (como a família) em aceitar e esperar; o poder é distribuído desigualmente. Poder e desigualdade são fatos fundamentais de qualquer sociedade, e qualquer pessoa com alguma experiência internacional estará atenta de que “todas as sociedades são desiguais, mas algumas são mais desiguais que outras” Hofstede & Robert (2004).

**Individualismo/Coletivismo:** refere-se ao grau em que os indivíduos são integrados em grupos. Em sociedades individualistas, as pessoas dispensam pouca atenção àqueles que não estão diretamente relacionados com os seus círculos. Já nas sociedades coletivistas, as pessoas são desde a criação até a maturidade integradas em grupos fortes, aderentes, frequentemente as famílias estendidas (com tios, tias e avós) que os protegem em troca de lealdade inquestionável. A palavra coletivismo neste caso não possui nenhum significado político: recorre ao grupo, não para o Estado. Em resumo, mede o quanto as pessoas recorrem aos grupos, o quanto cuidam primeiro de si em detrimento do coletivo Blanton & Barbuto (2005); Hofstede & Robert (2004); Hofstede & Bond, (1991);

**Masculinidade/Feminilidade:** é a distribuição de papéis emocionais entre os sexos; esta é uma questão fundamental para qualquer sociedade. A masculinidade está relacionada com a competição, ao posicionamento afirmativo. A feminilidade aproxima-se de um comportamento modesto e atencioso em relação aos outros. Outro fator que distingue culturas com características “masculinas” e “femininas” é o nível de diferenças ou de distanciamento entre as pessoas pelo género sexual. Sociedades onde há diferenças latentes são consideradas como “masculinas”, o inverso são consideradas “femininas” Hofstede & Robert (2004); Hofstede (1983).

**Controlo da Incerteza:** trata da tolerância de uma sociedade em relação à ambiguidade. Indica até que ponto uma cultura se sente confortável ou desconfortável em situações desestruturadas. Situações desestruturadas são desconhecidas,

surpreendentes e diferentes do que é habitual. Culturas que evitam a incerteza tentam minimizar a possibilidade de tais situações por leis e regras rígidas. Por um lado, as culturas que evitam a incerteza são emocionalmente mais nervosas. Por outro lado, as culturas que aceitam a incerteza são tolerantes a opiniões diferentes; tentam reagir dentro do possível, em geral são mais relativistas e permitem às correntes de pensamento de fluírem livremente. As pessoas nessas culturas são mais fleumáticas e pensativas.

A resistência à incerteza é relacionada em nível de ansiedade cultural ou neuroses O’Keefe & O’Keefe (2004), Hofstede & Robert (2004).

Entre os pontos fortes do trabalho realizado por Hofstede em 1980 Kolman et al (2003), destaca-se o fato, que provém de uma robusta base empírica, de ter sido aplicado num grande número de países. A estrutura desenvolvida por Hofstede (1980) é considerada como mais apropriada no auxílio educacional para introduzir a noção de diferenças culturais aos estudantes de negócios, além de apresentar uma estrutura de fácil entendimento com vários exemplos da sua aplicabilidade prática Sondergaard (1994).

Embora o trabalho de Hofstede elaborado desde 1980 até 2003, seja de enorme importância, este não é isento de críticas. Uma delas ocorre no facto dos resultados sobre os valores de uma empresa nem sempre se ajustarem aos valores da cultura nacional, onde esta se insere.

Outro fator é a cultura, que por ser uma variável tão complexa e multidimensional, dificilmente poderá ser captada de forma integral por quatro dimensões Cunha et al (2007).

Hofstede (1990), no seu segundo estudo reconhece que: “O modelo das quatro dimensões de diferenças nacionais de cultura certamente não representa a verdade final sobre o assunto, mas tem servido como uma estrutura útil tanto para os professores quanto para os profissionais e estudantes, para guiar previamente projetos de pesquisa no confuso campo de culturas nacionais” Hofstede et al (1990).

A cultura organizacional, conforme Hofstede (1991) é um fenômeno em si mesmo, e diferencia-se em muitos aspetos da cultura nacional. A diferença reside no fato de que as culturas nacionais têm como elemento central os valores, os quais são adquiridos na família, na comunidade e na escola, já as culturas organizacionais diferenciam-se pelas práticas, aprendidas a partir da socialização no ambiente de trabalho.

De acordo com Hofstede (1993), a importância dada ao gestor (*management*) nos Estados Unidos e na Alemanha é significativamente diferente. Essas diferenças implicam inconformidades de aplicação das teorias de gestão formuladas pela academia americana em outros contextos culturais. Hofstede (1983) avança nessa discussão e apresenta as diferenças de opiniões entre Frederic Winslow Taylor e Henry Fayol sobre a abordagem necessária para a gestão. Ele sustenta que os seus contextos culturais determinaram essas abordagens. Por consequência, a aplicação de uma abordagem ou outra deve ser relativizada em relação ao contexto cultural onde a organização se insere.

Cultura organizacional é definida por Fleury & Fischer (2007) como um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que na sua capacidade de ordenar, atribuir significações e construir identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Desde então desenvolveu-se uma linha específica de investigação internacional com inquéritos, teses de mestrado e doutoramento e contributos importantes para diferentes áreas do conhecimento intercultural e da política de cooperação, sobretudo de gestão e assistência técnica internacional de empresas privadas.

É para essa linha – conhecida pela sigla VSM, Values Survey Modules - que se pretende contribuir com a investigação feita no projeto. Comparativamente a outros modelos, como por exemplo o de 7S de McKinsey (1977), os 8 temas de Peter & Waterman (1979), mais focados nas empresas, ou as variáveis de Inglehart, sintetizadas em “tradição/racionalidade secular” e “sobrevivência/expressão individual”, onde Portugal tem valores similares ao Chile.

A linha de investigação internacional VSM defende que, segundo a experiência em diferentes países, é suficiente ter 50 inquéritos para apurar resultados de cinco indicadores de síntese da cultura organizacional de um conjunto de indivíduos. Tanto quanto se pode perceber da informação disponível, esses inquéritos foram feitos a populações de trabalhadores da IBM, a funcionários públicos, pilotos aéreos, um banco multinacional e a estudantes em diferentes países.

As comparações entre as populações respondentes baseiam-se na tese de Hofstede (2003), de que as variáveis utilizadas são as mesmas, em qualquer cultura. Variam, dentro de uma escala, mas são as mesmas. Os seus críticos defendem que não é assim e há investigações que procuram demonstrar que a multi dimensão cultural torna estas análises impossíveis.

A resposta de Hofstede (2002) é de que as dimensões não existem na realidade – são abstrações simplificadas – e que esta metodologia permite uma comparação entre países com alguma consistência lógica, verificável pelas correlações detetadas em zonas muito diferentes do mundo.

Com base nos estudos sobre cultura, procura-se entender os fenómenos organizacionais, em interação com os valores, hábitos e ideologias sociais. Procurou-se mostrar de que forma as organizações procuram a sua identidade e como as características e culturas herdadas do passado devem ser alteradas devido às mudanças e transformações do mundo atual.

## **2.2. Aprendizagem Organizacional**

Ao logo das últimas décadas diversos autores trouxeram a debate a questão da aprendizagem organizacional Argyris (1999), Kim (1993), Senge (1990) entre outros.

O conceito de aprendizagem organizacional deve-se a Argyris e data de 1997, que definia este conceito como “o processo de deteção e correção de erros”, sendo o erro qualquer forma de informação ou de conhecimento que inibia a aprendizagem.

Para Argyris (1992), existem dois conceitos fundamentais que são a aprendizagem em círculo simples (simple loop learning) que traduz a correção dos erros para que a organização melhor atinja os objetivos propostos, seguindo as normas e os processos definidos e a aprendizagem em círculo duplo (double loop learning) que conduz à correção de erros ao questionar as normas e os processos subjacentes.

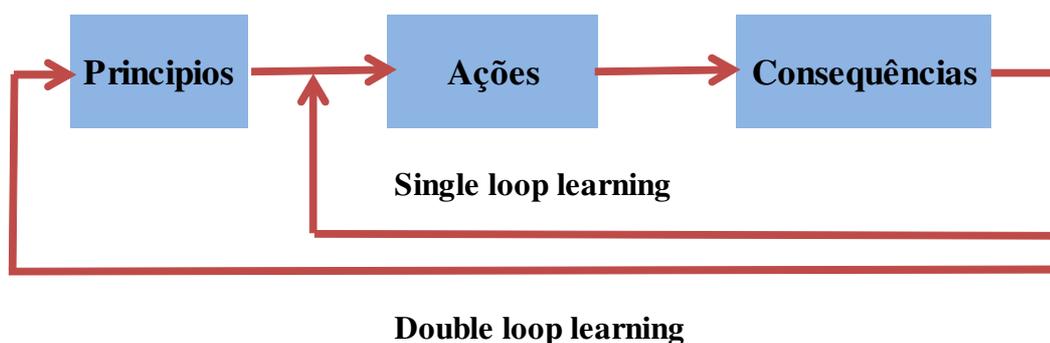


Figura 6: Single e Double Loop Learning

Fonte: Argyris (1992)

Geus (1988), defende que a capacidade de aprender mais depressa do que os concorrentes é a única vantagem competitiva sustentável a longo prazo e que é possível acelerar a aprendizagem organizacional.

Apesar de ser vasta e crescente a literatura referente ao tema aprendizagem organizacional, existe muita discordância em relação ao que é e como ocorre a aprendizagem. Podemos encontrar diversas definições para aprendizagem organizacional, das quais iremos reproduzir as que se seguem:

- Uma empresa que aprende é definida por Glass (1996) como uma organização que se concebe como um sistema de aprendizagem coletiva que constrói em permanência o seu futuro, está em estado de vigilância, cria, capitaliza e difunde os conhecimentos, melhora as competências dos seus membros, auto avalia-se, compara-se com os melhores e transforma-se para atingir os seus objetivos. A aprendizagem pode não ser sempre sinónimo de melhoria de desempenho, pode mesmo, num curto prazo, ter um impacto negativo nos resultados se forem

rapidamente abandonadas práticas conhecidas e bem dominadas sem um razoável domínio das novas práticas. Transformar uma empresa vulgar numa organização que aprende não é portanto tarefa fácil nem rápida, nem uma simples questão a resolver com um alargado programa de treino e formação.

- Segundo Santana (2000) as organizações que aprendem deparam-se com uma série de obstáculos que têm que enfrentar e vencer nomeadamente: formas rígidas de comportamento dos seus membros e líderes; estruturas de poder existentes; interesses de grupos influentes na organização e que se sentem ameaçados; estruturas organizacionais demasiado hierarquizadas; hábitos e receios de mudança; dificuldade em mudar as ideias e valores dos executivos; dificuldades práticas de implementação.
- Argyris (1999) considera que a estratégia organizacional está a mudar o foco na abordagem e implementação de planos, para a interação da abordagem e implementação, através de um processo explícito de aprendizagem organizacional.
- Entende-se por aprendizagem organizacional “a aquisição de novo conhecimento pelos atores organizacionais que são capazes e estão dispostos a aplicar esse conhecimento na tomada de decisões ou na influência de outras pessoas na organização” Miller (1996).
- Garvin (1993) refere que “A organização aprendente é que está capacitada para criar, adquirir e transferir conhecimento, assim como para modificar o seu comportamento como reflexo desses novos conhecimentos e aquisições compreensivas”.
- Para Dodgson (1993) é “ Os modos pelos quais as empresas criam, acrescentam e organizam conhecimento e rotinas em torno das suas atividades e no âmbito

das suas culturas, e adaptam e desenvolvem a eficiência organizacional através da melhoria das capacidades genéricas da sua força de trabalho”.

- Segundo George & Jones (1999) é “O processo através do qual os gestores criam em todos os membros da organização o desejo de descobrir formas de aumentar a eficácia organizacional”.
- Para López (2005) a aprendizagem organizacional pode ser definida “como o processo dinâmico de criação, aquisição e integração de conhecimento, tendo como fito o desenvolvimento de recursos e de capacidades que contribuem para um melhor desempenho organizacional”.
- Kim (1993) refere que o processo de aprendizagem na organização é diferente da individual. O modelo de aprendizagem organizacional tem que solucionar o problema de como propagar a inteligência e de ter a capacidade de aprender.

Na organização, as pessoas aumentam continuamente sua capacidade de criar os resultados por si desejados, as novas tendências do pensamento são incentivados, a ambição é livre e os funcionários estão sempre a aprender como aprender (Senge, 1990)

Senge (1990), criador do conceito “Learning Organization” (traduzido para o português como “Organizações que aprendem”), concebe que tais organizações são aquelas nas quais as pessoas expandem continuamente a sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam e desenvolvem o senso comum do compromisso com a visão partilhada. Isto significa um compromisso mais amplo do que aquele que representa apenas os interesses individuais, mas sim, aquele que representa o partilhar de uma visão de todo organizacional.

### **2.2.1. Características das organizações com capacidade de aprendizagem**

Para entender o termo organizações que aprendem, em toda a sua aceção e significado das palavras, é preciso desfocar o pensamento do paradigma que por muito tempo orientou o processo da administração em nossas organizações e que se centrava nos lucros e resultados.

A vantagem competitiva é apontada por Senge (1990), Nonaka (1999) e outros autores, como a capacidade de aprender mais rápido e melhor do que os concorrentes, ou seja, é o processo de desenvolvimento da aprendizagem das pessoas que faz a diferença competitiva das empresas. O conhecimento inovador e estratégico não está fora das organizações; ele está dentro dela, na sua cultura e potencialidades, o que se evidencia ou não conforme o nível de compromisso do grupo e da sua capacidade de tradução deste conhecimento para a ação que, por sua vez, se transforma em produtos, processos e serviços.

A este respeito Drucker (2000) faz um alerta: “temos que aprender onde nos situar e quais são as nossas aptidões para extrair o máximo benefício disso. Devemos saber onde estão os nossos defeitos, quais as aptidões que não temos, onde estamos, quais são os nossos valores...”.

Segundo Senge (1990), a aprendizagem que permite à organização sobreviver e adaptar-se é importante e necessária, mas não suficiente. Este autor identifica como necessárias duas formas de aprendizagem que se complementam, sendo elas a aprendizagem adaptativa, para se referir à adaptação ao ambiente, focalizada na resolução imediata dos problemas no presente, sem examinar nem questionar as assunções fundamentais subjacentes à forma como se executam as tarefas, e a outra a aprendizagem generativa, para se referir à criação e inovação e que enfatiza a contínua experiência e feedback na análise contínua da forma como a organização define e resolve os problemas, ou seja, requer novas formas de olhar para o mundo. O principal objetivo de uma organização com capacidade de aprendizagem é criar um ambiente interno que permita aos seus

colaboradores adaptar-se e desenvolver melhor as suas competências nas suas funções e a obter mais êxito num ambiente sempre em mudança e incerto.

A aprendizagem adaptativa corresponde ao loop simples na classificação de Argyris e a aprendizagem generativa ao loop duplo de Argyris (1999).

Argyris (1999) considera que a aprendizagem ocorre em duas situações:

- quando as organizações atingem os seus objetivos
- quando são identificadas e solucionadas as diferenças entre a intenção e o resultado

Segundo Senge (1990) existem cinco disciplinas para a constituição de organizações capazes de aprender:

- **Mestria pessoal:** os trabalhadores aprendem a expandir a sua capacidade para criar os resultados que mais desejam. Para existir visão de grupo é necessária a existência da mestria pessoal.

Quando a visão pessoal se transforma numa disciplina, o indivíduo incorpora a capacidade para continuamente entender o que é mais importante para si e para a organização, o que permite a aprendizagem contínua e obter uma visão mais real e clara da realidade. Neste contexto, a aprendizagem não significa obter mais informação, mas sim a capacidade de desenvolvimento, de forma a obter os resultados que, verdadeiramente, temos na vida.

É esta a disciplina que clarifica e esclarece aquilo que é realmente importante, e leva as pessoas a viverem de acordo com as suas aspirações, sendo esta disciplina considerada o alicerce espiritual da organização que aprende.

Ao se tornar uma disciplina, o domínio pessoal agrega dois movimentos, sendo que o primeiro é o contínuo esclarecimento do que é importante. Ou seja, às vezes as pessoas ficam tanto tempo a tentar resolver os problemas que se esquecem dos verdadeiros motivos pelos quais se está a tentar resolver o

problema. Neste caso, o resultado que se tem é uma imprecisa e vaga visão do que realmente é importante naquele momento.

O segundo movimento é aprender continuamente em como ver a realidade atual com mais clareza.

- **Modelos mentais:** os seus membros refletem sobre as suas concepções e sobre o mundo que os rodeia e que dá forma às suas ações e decisões. Existem modelos mentais que não estão adequados à realidade do ambiente que os rodeia, o que não permite desenvolver as ações e intervenções necessárias.

Modelos mentais podem ser generalizações simples, como “não se pode confiar nas pessoas”, ou podem ser teorias complexas, como minhas premissas sobre “os motivos pelos quais os membros da minha família interagem de uma determinada forma”. Porém, o mais importante é compreender que os modelos mentais são ativos que moldam a forma de agir das pessoas. Afetam fortemente o que se faz e o que se vê. Assim sendo, duas pessoas com modelos mentais diferentes podem observar o mesmo evento e descrevê-lo de maneira diferente, pois vêm detalhes diferentes.

- **Visão partilhada:** é a construção de um sentimento de compromisso dentro de um grupo, pelo desenvolvimento de imagens partilhadas do futuro que se pretende criar e a definição de princípios e práticas orientadoras através das quais se espera lá chegar. A visão de grupo é a vontade e a iniciativa de todos os membros de uma organização para um pensamento e visão comuns, baseados nas melhores práticas. Uma visão comum não é uma ideia mas sim uma convicção interior suportada por um grupo de indivíduos.

- **Aprendizagem em equipa:** é o desenvolvimento das capacidades de comunicação e pensamento coletivo que permitem aos grupos adquirirem capacidades e inteligência superior à soma dos talentos dos seus membros vistos individualmente.

Nas organizações a aprendizagem em equipa tem três dimensões críticas: a necessidade de pensar profundamente sobre os problemas mais complexos, a

necessidade de uma ação coordenada e inovadora e a presença e responsabilidade dos membros do grupo em outros grupos.

- **Pensamento sistêmico:** é uma forma de pensamento e uma linguagem para descrever e entender as forças e as relações que dão forma ao comportamento de sistemas, que enquanto aprendem e pensam, as pessoas devem considerar as suas consequências para o sistema global. É a competência necessária para um indivíduo e respetiva organização, terem a capacidade de integrar os conceitos mestria pessoal, modelos mentais, de visão de grupo e aprendizagem em equipa. O pensamento sistêmico visa ajudar as pessoas a ver as coisas como parte do todo e não como peças isoladas, bem como, criar e mudar a sua realidade. É um quadro de referência conceitual, um conjunto de conhecimentos e ferramentas desenvolvido ao longo do tempo, através da perceção do mundo como uma rede integrada de relacionamentos.

Senge (1990) considera a capacidade que as empresas precisam de se adaptarem às mudanças que ocorrem no mundo, como um dos passos do processo, sendo, além disso, necessário existir, por parte da empresa, desejo de criar e de ser produtiva. Na sua opinião, não é possível que uma única pessoa aprenda toda a organização, assim como também não é possível que apenas os gestores aprendam e ensinem a todos os colaboradores da organização.

Na visão de Senge (2010) o transformar organizações em organizações que aprendem, é possível a partir de cinco disciplinas que representam abordagens – teorias e métodos – para desenvolver as três capacidades centrais de aprendizagem nas organizações. São estas capacidades: estimular as aspirações, desenvolver conversas reflexivas e entender a complexidade. As disciplinas, por sua vez, são: domínio pessoal, visão partilhada, modelos mentais, aprendizagem em equipa e pensamento sistêmico.

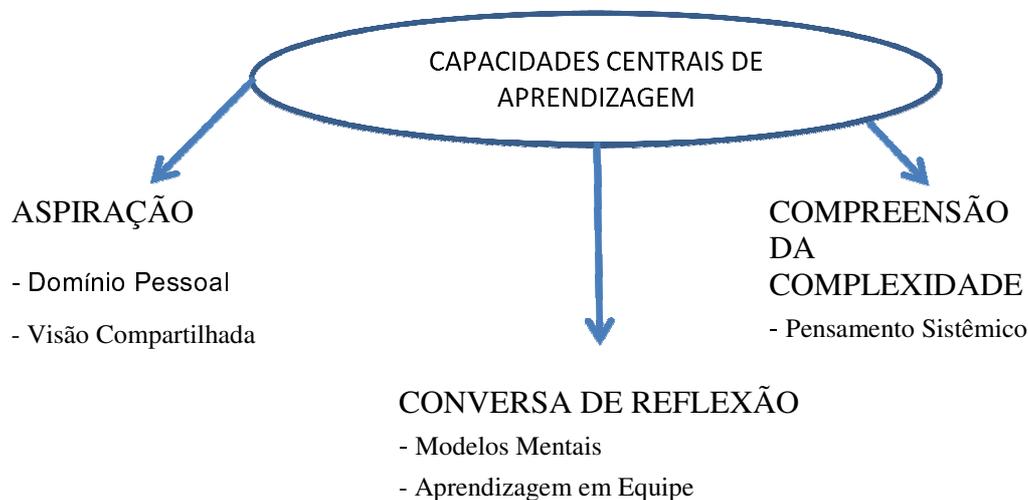


Figura 7: Capacidades de aprendizagem segundo Senge

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Senge (2002)

Observa-se que Senge (2002) relaciona as cinco disciplinas com as três diferentes capacidades centrais de aprendizagem, ou seja, a capacidade de aspiração, que representa o conhecimento que o indivíduo tem das suas potencialidades e fragilidades e, o quanto é capaz de partilhar os seus objetivos e a sua visão com aqueles com quem convive; a conversa de reflexão, que é a capacidade do indivíduo em reavaliar os seus paradigmas, os seus esquemas preconcebidos, individualmente e em equipa, o que a partir da interação deve provocar o crescimento e a aprendizagem; e uma terceira capacidade que Senge (2002) considera que é a compreensão da complexidade, que parte do entendimento das coisas e do mundo a partir do pensamento sistêmico.

É importante que as três capacidades centrais de aprendizagem estejam interligadas, para que a aprendizagem da organização seja completa Senge (2010).

Segundo Simons (1996), a aprendizagem nas organizações desenvolve-se em três níveis: individual, grupal e organizacional. As organizações que aprendem procuram mudar continuamente e tentam inter-relacionar os três tipos de aprendizagem de modo a satisfazer as necessidades presentes e futuras dos clientes. As pessoas que constituem

uma organização que aprende são capazes de mudar e aprender depressa, quer coletiva, quer individualmente.

O interesse crescente que se tem verificado nos últimos anos pela aprendizagem organizacional deve-se a um conjunto de fatores relacionados principalmente com as mudanças no ambiente, as formas que estas assumem, a rapidez com que se processam, a imprevisibilidade e as consequências que daí advêm para as organizações. Citando o mesmo autor existem cinco razões para o interesse crescente das organizações: o aumento da velocidade da mudança, a crescente imprevisibilidade da mudança, a emergência de sociedade da informação, as pessoas com talento que mudam frequentemente e o capital humano que se torna o principal fator competitivo.

Para Simons (1996) as organizações que aprendem reúnem um conjunto de características que as distingue e de que se destaca o tipo de cultura, a estrutura organizacional, a estratégia, o estilo de gestão e os sistemas de informação.

Ao considerarmos as diferentes disciplinas da organização, encontramos diferentes autores com diferentes abordagens.

Garvin (1993), faz uma revisão da literatura disponível sobre a aprendizagem organizacional e dedica especial atenção às ideias relacionadas com a experiência sistémica, o movimento entre o conhecimento superficial e a aprendizagem profunda, os modelos conceptuais para a avaliação do progresso e abertura para a criação e disseminação de novas ideias.

Argyris (1999), considera que a estratégia organizacional está a mudar a abordagem no planeamento e na implementação de planos para um processo explícito de aprendizagem organizacional.

Hayes (1998), refere que nas décadas de 1970 e 1980, devido ao êxito das empresas ocidentais nos seus mercados, estas mesmas empresas sentiram a necessidade de incrementar, continuamente, a sua produtividade e competitividade. Esta necessidade,

focada na produção Argyris (1999), deu origem ao aparecimento do conceito de aprendizagem como fundamental na organização. Hayes (1998), considera que as organizações que apresentam uma maior capacidade de aprender e aperfeiçoar o conhecimento existente, adaptam-se melhor à mudança e com maior criatividade, e reconhecem os seus competidores pela capacidade que têm em desenvolver, com êxito, novas ideias e produtos. Estas são organizações com mais possibilidades de alcançar a excelência.

Schein (1992), primeiro refere o conceito de cultura organizacional e relaciona-a com aprendizagem organizacional. O autor considera que em ambientes turbulentos e em constantes mudanças, as organizações têm que ter a capacidade de aprender através de uma cultura de aprendizagem, que deve converter-se num sistema de aprendizagem contínuo.

A aprendizagem organizacional é considerada um importante instrumento utilizado para contribuir na resolução de problemas da organização, em particular, os que são motivados por fortes pressões competitivas e mudanças tecnológicas, Serrano & Fialho (2005).

Serrano & Fialho (2005), referem a aprendizagem organizacional como sendo a competência e processos de uma organização dedicados a manter e melhorar o desempenho, baseados na experiência. É o processo, através do qual, as organizações adquirem, inovam ou partilham o conhecimento, sendo um sistema sistémico que permanece na organização independentemente da rotação dos seus colaboradores. A contínua aprendizagem é um ciclo eterno de mudanças com uma elevada participação da sensibilidade e consciência sobre o ambiente em que a organização atua, a visão estratégica, uma evolução contínua das atitudes e comportamentos, a cultura organizacional e o desenvolvimento das novas capacidades e conhecimento – a gestão do conhecimento.

Organizações que aprendem para Senge (1990, 1998, 2004, 2005) não são apenas organizações que aprendem e enfatizam sua capacidade de adaptação às mudanças

aceleradas que ocorrem na atualidade. A adaptabilidade crescente constitui somente o primeiro passo para o processo de aprendizagem. O desejo de aprender vai muito mais além, é criativo e produtivo. Acima de tudo são organizações que são formadas por pessoas que estimuladas se desenvolvem, criam continuamente, comprometem-se com os resultados da empresa, passam a criar novos e abrangentes padrões de comportamento. A aspiração coletiva ganha liberdade, e as pessoas exercitam-se, continuamente, em aprender juntas.

É importante salientar a liderança no processo de aprendizagem. Nonaka & Takeuchi (2004), afirmam que a alta liderança da empresa deve ter um ideal em vista, um objetivo ambicioso e comunicar metas claras e realistas para a empresa se destacar e incitar os seus funcionários a superarem-se, dando-lhes liberdade para inovar e criar.

Senge et al (1999), definem liderança como a capacidade dos indivíduos para criar o futuro, ao desenvolverem o processo de mudança necessário para o obter. A organização tem diversos líderes, existem diversos indivíduos em diferentes níveis da organização que têm a responsabilidade de criar novas soluções e de implementá-las.

### **2.2.2. Modelos de aprendizagem**

Senge et al (2005), propõem um modelo de aprendizagem baseado na capacidade do indivíduo para alterar o modelo mental.

Esse modelo é a teoria em U que considera sete capacidades e seus movimentos em que cada capacidade é uma ponte para a seguinte, em que o movimento final só tem êxito com a implementação das sete.

A teoria de U acredita que os modelos individuais estão diretamente ligados com o meio ambiente e permitem a capacidade de se adaptar às mudanças existentes. O importante é entender esta realidade na nossa mente, Senge et al (2005). O modelo de aprendizagem em U considera os seguintes passos:

- A capacidade de suspender: significa demonstrar a capacidade de desenvolver a criatividade na vida pessoal e profissional, sem abrir mão de convicções ou destruir existentes modelos mentais. Através da habilidade de suspender é possível aceitar novas ideias e conceitos em nossas mentes;
- A capacidade para redirecionar a atenção para a origem: quando há um problema, há dois tipos de solução, o que resolve no momento, e o que tenta compreender a origem do problema, agindo sobre as causas;
- A capacidade de abandonar e aceitar: significa a capacidade de identificar as forças que influenciam a realidade como um todo, e entender como gerir e criar novas visões. A capacidade de compreender a realidade (meio ambiente) como um todo e não partes fragmentadas é essencial, o que permite aos gestores criarem uma visão comum e aceite por todos;
- Cristalizar: requer a capacidade de aceitar novas ideias e visões, transformá-los em conceitos concretos com a possibilidade de implementação;
- Criar um protótipo. É a capacidade de simular a nossa melhor compreensão de um tema, permitir que se criem canais de comunicação com outros indivíduos, e conhecimentos diferentes. Na organização, criar um protótipo, é o processo de ensaio de novas ideias através do desenvolvimento de amostras;
- O processo de U termina com a institucionalização de novos conhecimentos ou modelo mental que pode ser criado somente após a consolidação das etapas anteriores.

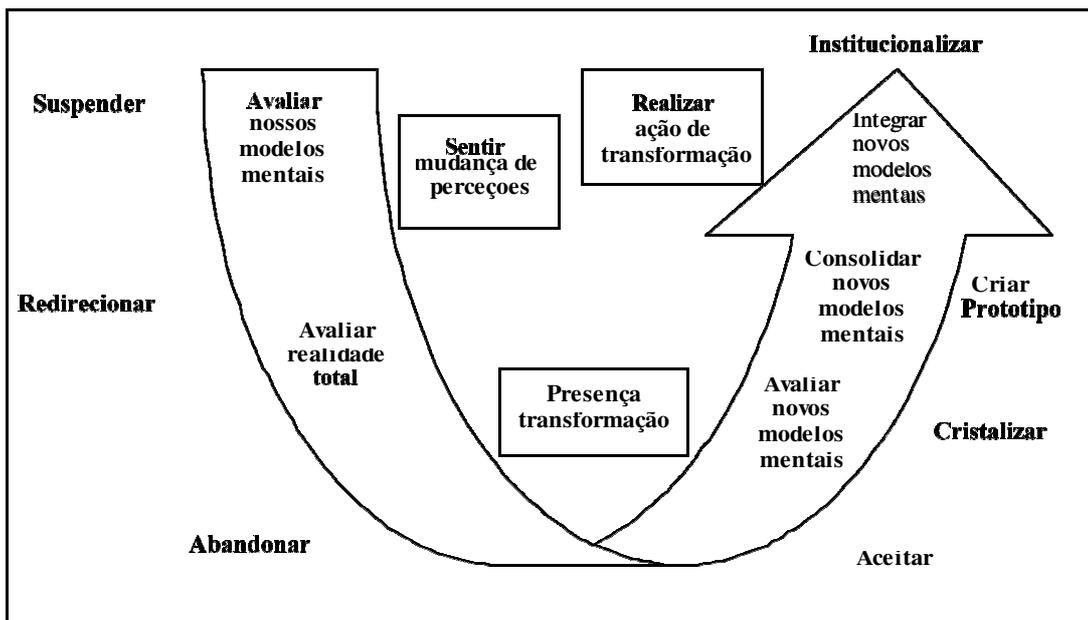


Figura 8: As sete capacidades do movimento em U

Fonte: Senge et al (2005)

O modelo de aprendizagem individual e organizacional de Kim (1993), considera que para compreender a aprendizagem organizacional é necessário, em primeiro lugar, perceber como os indivíduos aprendem.

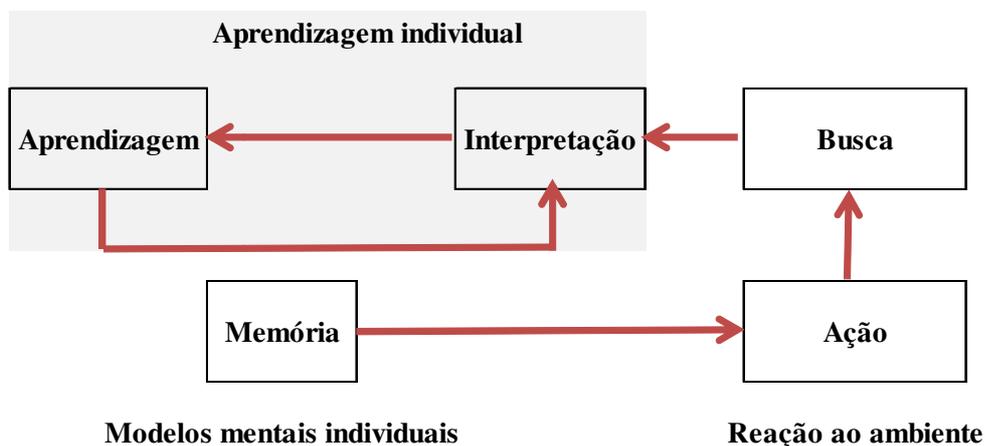


Figura 9: Ciclo de aprendizagem individual

Fonte: Kim (1993)

Ao considerar que o conhecimento organizacional é dependente do conhecimento individual, Kim (1993) adapta o modelo de aprendizagem individual à organização.

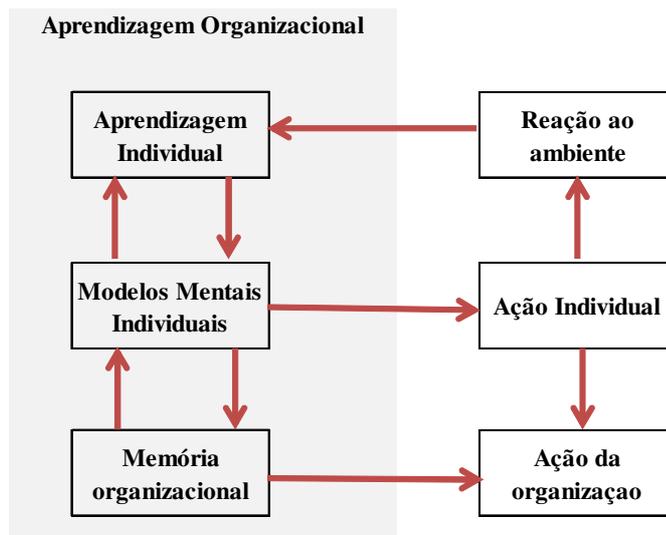


Figura 10: Modelo simples de aprendizagem organizacional

Fonte: Kim (1993)

No modelo simples de aprendizagem organizacional proposto por Kim (1993), as ações individuais traduzem-se em ações organizacionais e produzem reação no ambiente. A reação dá origem a uma nova aprendizagem individual e influencia os modelos mentais dos indivíduos e a memória organizacional, através da troca dos modelos mentais dos indivíduos.

O ciclo completo de aprendizagem de Kim (1993), leva a uma melhor compreensão da aprendizagem organizacional, apresentando níveis de aprendizagem individual:

- Primeiro a razão pela qual se efetua um trabalho. É a aquisição da capacidade de compreensão mental de uma experiência e projeção dos conceitos para explicar a realidade.
- De seguida como realizar o trabalho e relaciona-o com a aquisição da habilidade física para produzir uma ação através da implementação dos conceitos de aprendizagem e da observação da implementação. A observação facilita fundamentos para uma nova evolução, ao caracterizar a aprendizagem através de um ciclo alternado de aprendizagem e os conceitos das operações.

Na figura abaixo encontra-se apresentado o modelo integrado de aprendizagem organizacional de (Kim, 1993):

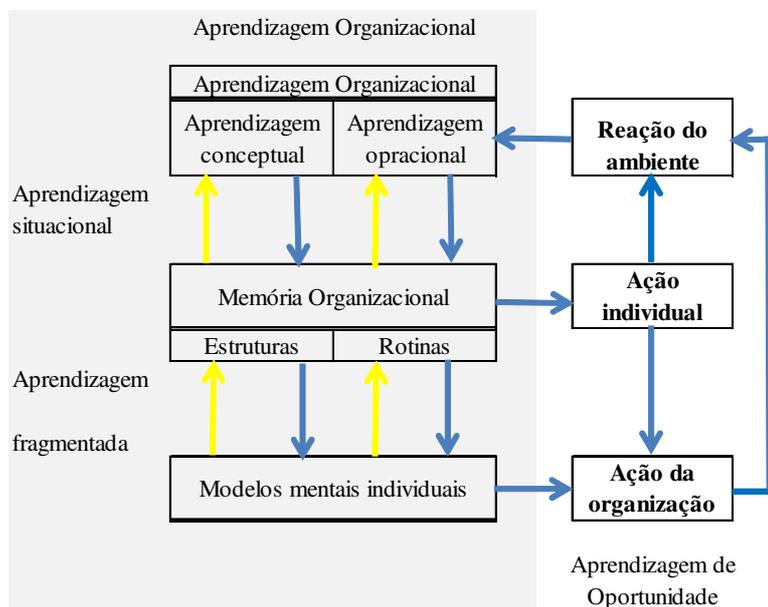


Figura 11: Modelo integrado de aprendizagem organizacional

Fonte: Kim (1993)

Para Kim (1993), é necessário completar todo o ciclo como forma de evitar prejuízos na aprendizagem organizacional.

Garvin (1993), refere que a aprendizagem precisa de tempo, de ações de formação específicas e de motivação para a troca de experiências e de ideias. Os fatores são transversais e dependem de cada organização, e é importante que se avalie da possibilidade real de implementação em cada uma individualmente. Nas organizações com estratégias de muito curto prazo a implementação, com eficácia, dos fatores de aprendizagem, torna-se mais difícil. O mesmo acontece em organizações de pequena dimensão devido à ausência de dimensão suficiente para lhes permitir que sejam rentáveis.

Garvin (1993) considera que as organizações que aprendem estão dependentes das suas capacidades em adquirir e utilizar, com eficácia, o conhecimento e propõe diretivas

específicas, práticas operacionais e ferramentas assim como a medição do nível e da velocidade de aprendizagem. Estas diretrizes englobam cinco conceitos fundamentais:

1. O método sistemático de resolução de problemas: considera a abordagem baseada nos dados, um sistema consistente, organizado e com recurso a métodos quantitativos, que permita tirar conclusões desses dados.
2. Experimentação: refere-se à procura e teste do novo conhecimento, e considera uma distinção entre os programas continuados (destinados a produzir valor incremental no conhecimento) e os programas de demonstração (destinados a introduzir trocas radicais com alguma dimensão).
3. Aprendizagem baseada em experiências anteriores: assinala a importância de aprender com os erros do passado e propõe um quadro mental e organizacional próprio, com acesso à base de dados que contém a memória da organização.
4. Aprender com os outros: o benchmarking é o principal tema deste conceito, que considera importante a existência de associações entre organizações. As organizações multinacionais têm um suporte de benchmarking muito importante.
5. Transferência de conhecimento: neste conceito são consideradas as ações de formação as reuniões e as rotações de colaboradores.

Garvin (2000), apresenta duas ações que podem motivar a promoção da aprendizagem:

1. A criação de um ambiente propício
2. A abertura de fronteiras que promove o intercâmbio de ideias

Primeiro considera que é necessário que os colaboradores tenham tempo necessário para refletir e analisar as definições de estratégias da organização e refere como é difícil existir aprendizagem quando as pessoas estão sempre sobre pressão. Em segundo lugar, considera a importância da interação entre os colaboradores através da abertura de fronteiras que são inibidoras do fluxo de informação existentes na organização, que muitas vezes não permitem o trabalho em grupo.

Para Serrano & Fialho (2005), uma empresa que aprende tem o seguinte perfil:

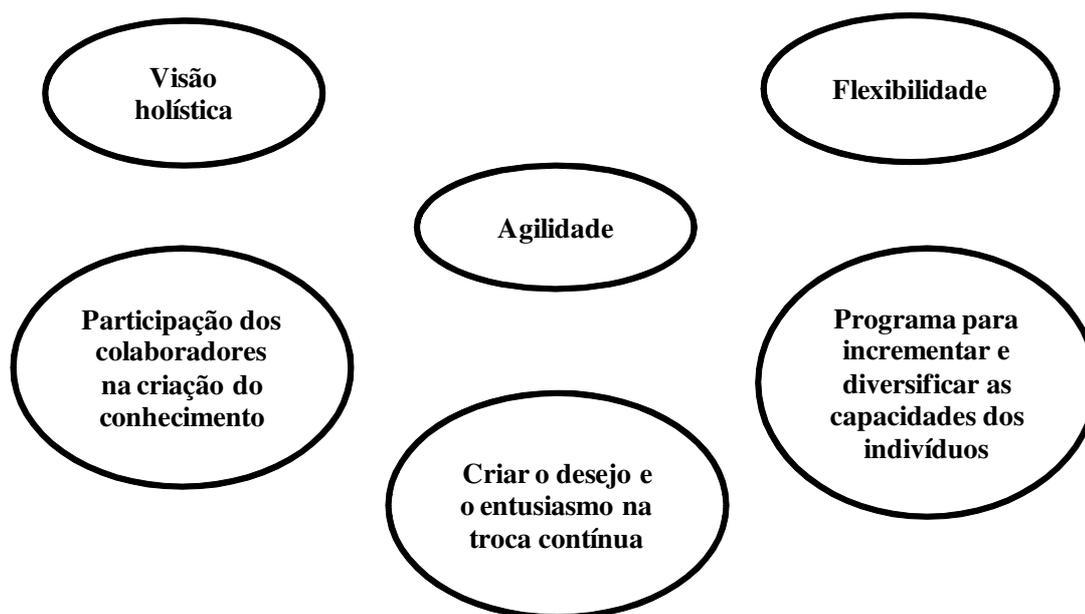


Figura 12: Perfil da organização que aprende

Fonte: Serrano y Fialho

March (1991) apresenta um modelo para processos de aprendizagem em organizações que visa elucidar algumas das relações entre “exploration” (exploração no sentido de pesquisa) e novas possibilidades e “exploitation” (exploração no sentido de uso) de velhas certezas nas organizações.

March (1991) relaciona os conceitos atrás referenciados com o processo de aquisição de conhecimento pelas organizações. O modelo de March (1991), parte do conceito de aprendizagem mútua e busca explicar o trade-off existente entre exploration e exploitation, analisando a relação entre acumulação e utilização de conhecimento nas organizações. O conceito de aprendizagem mútua baseia-se na ideia de que as organizações acumulam conhecimento na forma de procedimentos, normas, regras e formulários, aprendidos a partir dos seus membros, ao mesmo tempo em que os indivíduos em uma organização são socializados com as crenças dessa organização March (1991).

O modelo de aprendizagem mútua apresentado por March (1991) tem como principais características:

- A existência de uma realidade externa  $m$ -dimensional binária  $(-1; 1)$ , cujos valores têm iguais probabilidades de ocorrência e cujas dimensões são independentes;
- A consideração de crenças, dos indivíduos e da organização, por meio de um código de compreensão da realidade. Essas crenças assumem os valores  $(-1; 0; 1)$ , mimetizando discordância, indiferença ou concordância com cada dimensão da realidade previamente estabelecida; e
- Uma estrutura probabilística para os mecanismos de aprendizagem, na qual:
  - os indivíduos têm uma probabilidade  $p_1$  de modificarem as suas crenças sempre que a organização tem uma crença diferente e não neutra, numa dada dimensão. Para March (1991),  $p_1$  representa a efetividade da socialização do indivíduo na organização;
  - por outro lado, a organização aprende à medida que o seu código tem uma probabilidade  $p_{2,k}$  de se adaptar às crenças dos indivíduos de um grupo denominado “superior”, ou seja, indivíduos cujas crenças correspondem à realidade em mais dimensões que as da organização. Nesse caso,  $p_2$  indica a efetividade da organização em aprender; e  $k$  é um indicador para o percentual de indivíduos do grupo superior que diferem do código em cada dimensão.

No entanto, o modelo de March (1991) considera que as crenças de um indivíduo não influenciam diretamente as crenças de outros e que os efeitos da realidade são indiretos, ou seja, nem os indivíduos nem a organização têm experiência diretamente com a realidade.

Conforme March (1991),

[...] o processo começa com um código da organização que se caracteriza por crenças neutras em todas as dimensões e um conjunto de indivíduos com diferentes crenças que apresentam, em média, nenhum conhecimento. Ao longo do tempo, o código organizacional afeta as crenças dos indivíduos, ao mesmo tempo em que é afetado por

essas crenças. As crenças dos indivíduos não afetam as crenças de outros indivíduos diretamente, mas apenas por afetarem o código da organização. Os efeitos da realidade são também indiretos. Nem os indivíduos nem a organização têm experiência da realidade. A melhoria no conhecimento advém do código imitar as crenças (incluindo as crenças falsas) de indivíduos superiores, e dos indivíduos imitarem o código (incluindo suas crenças falsas) [...].

A partir desse modelo, March (1991) gera uma série de cenários, os quais se iniciam com um posicionamento neutro em todas as dimensões do código da organização e um conjunto de indivíduos com variadas crenças que, na média, representam nenhum conhecimento.

Ao analisar o modelo originalmente proposto por March (1991), alguns pressupostos e características merecem atenção:

- O conhecimento de um indivíduo (ou da organização) é medido pelo número de dimensões em que as suas crenças (ou o seu código) são idênticas à realidade;
- As análises apresentadas por March (1991) referem-se ao conhecimento adquirido pela organização ao longo do tempo (e não ao conhecimento dos indivíduos);
- A partir de um determinado momento, a relação entre o conhecimento da organização e o da média dos indivíduos atinge um equilíbrio estável, não havendo mais a possibilidade de aprendizagem;
- A manutenção do balanço *exploration x exploitation* ocorre enquanto esse equilíbrio não for alcançado, mas, em geral, na análise original foi estudada a situação após ter-se alcançado o equilíbrio.

### **2.2.3. Considerações sobre aprendizagem organizacional**

Argyris (1999), elabora uma revisão da literatura disponível sobre o tema de aprendizagem organizacional e identifica referências comuns entre os diferentes autores, que permitem caracterizar a organização com capacidade aprendizagem:

- Leva a redução dos níveis hierárquicos e estruturas descentralizadas;
- Tem sistemas de informação que facilitam de forma rápida e contínua a informação sobre o rendimento da organização como um todo e por departamento
- Tem mecanismos que motivam a crítica positiva dos processos que permitem a experiência e a colocação de questões contínua;
- Medição contínua do rendimento da organização;
- Ideologias estão associadas a conceitos e práticas de qualidade total, aprendizagem contínua, excelência, abertura a novas ideias e difusão pelos diversos departamentos.

Argyris (1999) considera a existência de duas correntes de autores, os que defendem a aprendizagem organizacional e os que a consideram válida embora identifiquem algumas dificuldades importantes na sua implementação.

Os autores que defendem a aprendizagem organizacional não consideram importantes os problemas de implementação e apresentam diferentes soluções que permite às organizações desenvolver as capacidades necessárias à criação de aprendizagem produtiva sem questionar as dificuldades reais existentes entre a prescrição e a implementação.

Os autores mais sépticos da aprendizagem organizacional apresentam como razões o paradoxo existente entre as organizações que têm capacidade de aprendizagem através das relações existentes entre os indivíduos e o nível de agregação social, a possibilidade de desenvolver a aprendizagem organizacional com fracos objetivos, ou reforçando a posição dominante do grupo de indivíduos na organização e a existência de fenómeno na organização que atuam como impeditivos à validação de inferências e ações efetivas.

Os problemas identificados pelas duas correntes para a implementação da aprendizagem organizacional são coerentes e complementares, e têm como principal diferença o nível de importância dos problemas, como sendo ou não impeditivos, para a sua implementação. As duas correntes referem a dificuldade que as organizações sentem em

identificar resultados válidos, baseados na experiência e observação e convertê-las em ações efetivas

Os autores que a defendem consideram que esta dificuldade soluciona-se através do desenvolvimento de capacidades propícias na organização, ainda que os sépticos considerem as dificuldades como realidades sem solução e sem capacidade das organizações em alterá-las e mudá-las.

Das análises efetuadas das diferentes definições e conceitos das organizações com capacidade de aprendizagem podem-se retirar quatro importantes características:

- Adaptam-se ao ambiente
- Capacidade de mudança contínua
- Desenvolvem capacidade individual e coletiva de aprendizagem
- Obtêm melhores resultados ao incrementarem o rendimento e utilizam para isso os resultados da aprendizagem

Não podemos terminar a nossa abordagem sobre aprendizagem organizacional sem fazermos referência às escalas de medição que permitem caracterizar uma organização que aprende. Tendo por base as teorias atrás referenciadas foram encontrados diferentes autores que propõem escalas de avaliação.

Cole (1996), referido por Marchi (1999) apresenta um questionário desenvolvido denominado Inventário de Aprendizagem Organizacional, onde considera cinco categorias que fazem referência direta às cinco disciplinas de Senge (1990). As duas primeiras questões de cada categoria fazem referência à visão de grupo, as duas seguintes à mestria pessoal, as duas seguintes aos modelos mentais, as duas seguintes à aprendizagem em equipa e a duas últimas ao pensamento sistémico. As respostas obtidas utilizam a escala de Lickert de cinco pontos. Neste questionário são identificadas um total de cinquenta características da organização com capacidade de aprendizagem.

A literatura disponível e a prática empresarial consideram que o conhecimento e a aprendizagem contínuos são fatores críticos para o êxito das organizações, com uma predominante influência na produtividade, inovação e competitividade.

Levitt & March (1988) afirmam que a utilização da curva da experiência mostra que a organização pode aprender, sendo o conhecimento único da organização uma das suas maiores vantagens competitivas, visto não poder ser utilizado por outra organização concorrente.

Pode-se afirmar que numa organização com capacidade de aprendizagem as pessoas são motivadas a adotar novas formas de pensar e de trabalhar, onde os seus colaboradores adotam uma perspectiva mais global de como a empresa atua, são mais abertos e desenvolvem uma estratégia que é aceite e seguida por todos.

É importante, no nosso trabalho, entender a relação existente entre os valores culturais e cultura organizacional com a aprendizagem organizacional. Porter (1980), considera que a relação resultante da aprendizagem dá origem à inovação e à vantagem competitiva, o que permite o êxito futuro da organização.



## **CAPÍTULO 2 – PERGUNTAS E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO**

Neste capítulo apresentamos as perguntas e as hipóteses da nossa investigação e que vão dar corpo ao nosso trabalho.

### **2.1. Questão da investigação**

As questões da investigação deverão evidenciar o "como" e "porquê", e a sua definição é a primeira tarefa do pesquisador. As hipóteses ou proposições do estudo decorrem, por vezes, do "como" e "porquê", e são úteis para concentrar os objetivos da investigação.

O presente trabalho pretende examinar a relação entre as variáveis dependente e independente, testar as hipóteses e apresentar as conclusões a que o estudo conduzirá.

A nossa questão principal é:

**Será que os valores sócio culturais influenciam a capacidade de aprendizagem nas organizações?**

Questões secundárias:

1. Quais são as características das empresas que têm capacidade de aprendizagem?
2. Será que a Distância Hierárquica facilita a Aprendizagem Organizacional?
  - 2.1 Será que a Distância Hierárquica facilita a Cultura o que permite a Aprendizagem Organizacional?
  - 2.2 Será que a Distância Hierárquica facilita a Liderança o que permite a Aprendizagem Organizacional?
  - 2.3 Será que a Distância Hierárquica facilita a Gestão de Pessoas o que permite a Aprendizagem Organizacional?
  - 2.4 Será que a Distância Hierárquica facilita a Estrutura e Processos o que permite a Aprendizagem Organizacional?

3. Será que o Individualismo facilita a Aprendizagem Organizacional?
  - 3.1 Será que o Individualismo facilita a Cultura o que permite a Aprendizagem Organizacional?
  - 3.2 Será que o Individualismo facilita a Liderança o que permite a Aprendizagem Organizacional?
  - 3.3 Será que o Individualismo facilita a Gestão de Pessoas o que permite a Aprendizagem Organizacional?
  - 3.4 Será que o Individualismo facilita a Estrutura e Processos o que permite a Aprendizagem Organizacional?
  
4. Será que a Masculinidade facilita a aprendizagem Organizacional?
  - 4.1 Será que a Masculinidade facilita a Cultura o que permite a Aprendizagem Organizacional?
  - 4.2 Será que a Masculinidade facilita a Liderança o que permite a Aprendizagem Organizacional?
  - 4.3 Será que a Masculinidade facilita a Gestão de Pessoas o que permite a Aprendizagem Organizacional?
  - 4.4 Será que a Masculinidade facilita a Estrutura e Processos o que permite a Aprendizagem Organizacional?
  
5. Será que o Controlo da Incerteza facilita a Aprendizagem Organizacional?
  - 5.1 Será que o Controlo da Incerteza facilita a Cultura o que permite a Aprendizagem Organizacional?
  - 5.2 Será que o Controlo da Incerteza facilita a Liderança o que permite a Aprendizagem Organizacional?
  - 5.3 Será que o Controlo da Incerteza facilita a Gestão de Pessoas o que permite a Aprendizagem Organizacional?
  - 5.4 Será que o Controlo da Incerteza facilita a Estrutura e Processos o que permite a Aprendizagem Organizacional?

## 2.2. O desenho da investigação

O desenho da investigação é o plano lógico criado pelo investigador com o objetivo de obter respostas válidas às questões da investigação e hipóteses formuladas. É considerada válida a informação que proporciona uma informação clara sobre a investigação e que evidenciem a ligação entre os objetivos e as conclusões Fortin (2003).

Para poder respeitar este processo lógico de desenvolvimento do estudo, o investigador deve adotar uma estratégia de análise das evidências onde analise a informação com as proposições levantadas e utilize uma correta descrição do caso como enquadramento do estudo.

O modelo conceptual que pretendemos utilizar, tem o objetivo de validar se cada uma das quatro dimensões culturais referidas por Hofstede (2003), têm influência nas quatro dimensões das organizações que aprendem referidas por Senge (1990).

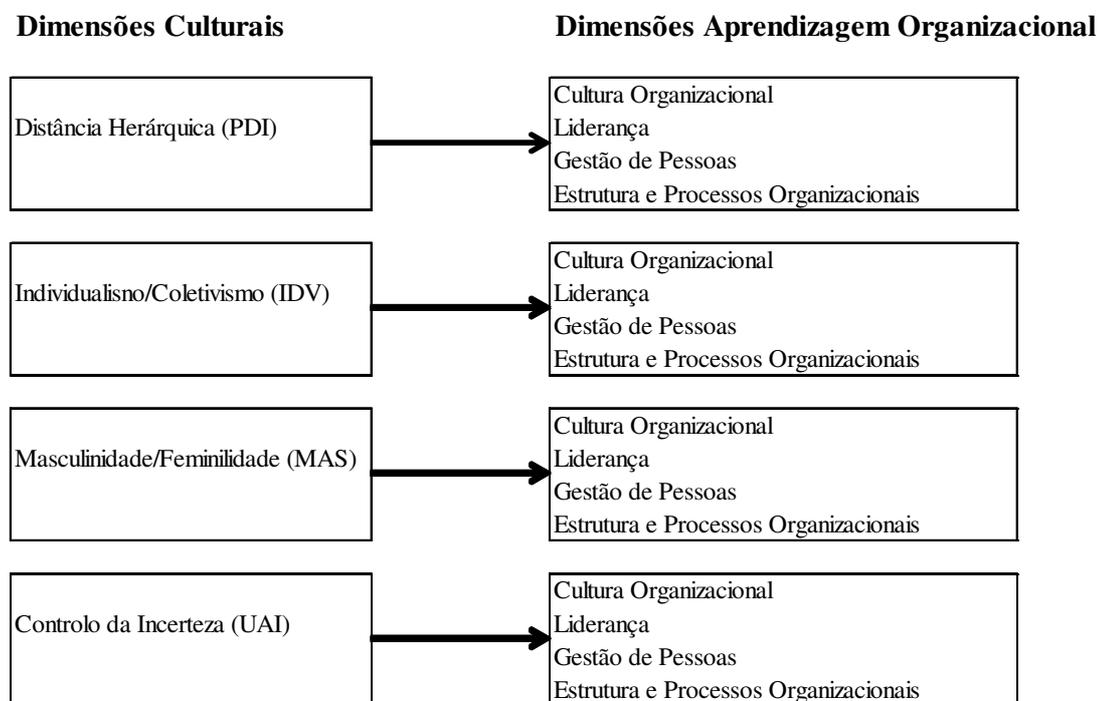


Figura 13: Modelo conceptual

Fonte: Elaboração própria

Os principais elementos do desenho de uma investigação são a definição da população e da amostra, o tipo de estudo, o controle das variáveis externas, os instrumentos utilizados para obtenção dos dados e o tratamento dos dados Fortin (2003).

### **2.3. Hipóteses da investigação**

O objetivo das hipóteses é verificar e comprovar que as relações sugeridas na literatura se verificam no estudo empírico. As hipóteses testam a existência de relações entre os valores sócio culturais e as organizações com capacidade de aprendizagem.

A hipótese básica da nossa investigação é que as empresas que têm os valores sócio culturais mais enraizados e conhecidos de todos os colaboradores da organização são as organizações com capacidade de aprendizagem. Esta hipótese necessita de uma série de permissas para a sua definição.

Deve-se utilizar um modelo de aprendizagem organizacional suportado na teoria. Esta deve ter a possibilidade de ser quantificada e medida. Os valores sócio culturais têm que ser bem caracterizados e definidos.

#### *Grupo 1*

Numa primeira fase podemos encontrar as hipóteses que pretendem verificar se os valores sócio culturais têm influência na aprendizagem organizacional, mais precisamente, formulamos a existência de um relacionamento entre ambos os constructos.

#### **H1:**

As empresas com capacidade de Aprendizagem Organizacional têm características diferentes das que não têm capacidade de Aprendizagem Organizacional.

## Grupo 2 - Índice de Distância Hierárquica (PDI)

Formulamos as hipóteses da primeira dimensão, que versam os valores do domínio da distância hierárquica com as quatro dimensões da aprendizagem organizacional.

### **H2:**

Nas organizações com um menor índice de Distância Hierárquica a capacidade de aprendizagem é maior.

### **H2.1:**

Nas organizações com menor índice de Distância Hierárquica existe uma Cultura que permite a Aprendizagem Organizacional.

### **H2.2:**

Nas organizações com menor índice de Distância Hierárquica existe uma Liderança que permite a Aprendizagem Organizacional.

### **H2.3:**

Nas organizações com menor índice de Distância Hierárquica existe uma Gestão de Pessoas que permite a Aprendizagem Organizacional.

### **H2.4:**

Nas organizações com menor índice de Distância Hierárquica existe uma Estrutura e Processos que permite a Aprendizagem Organizacional.

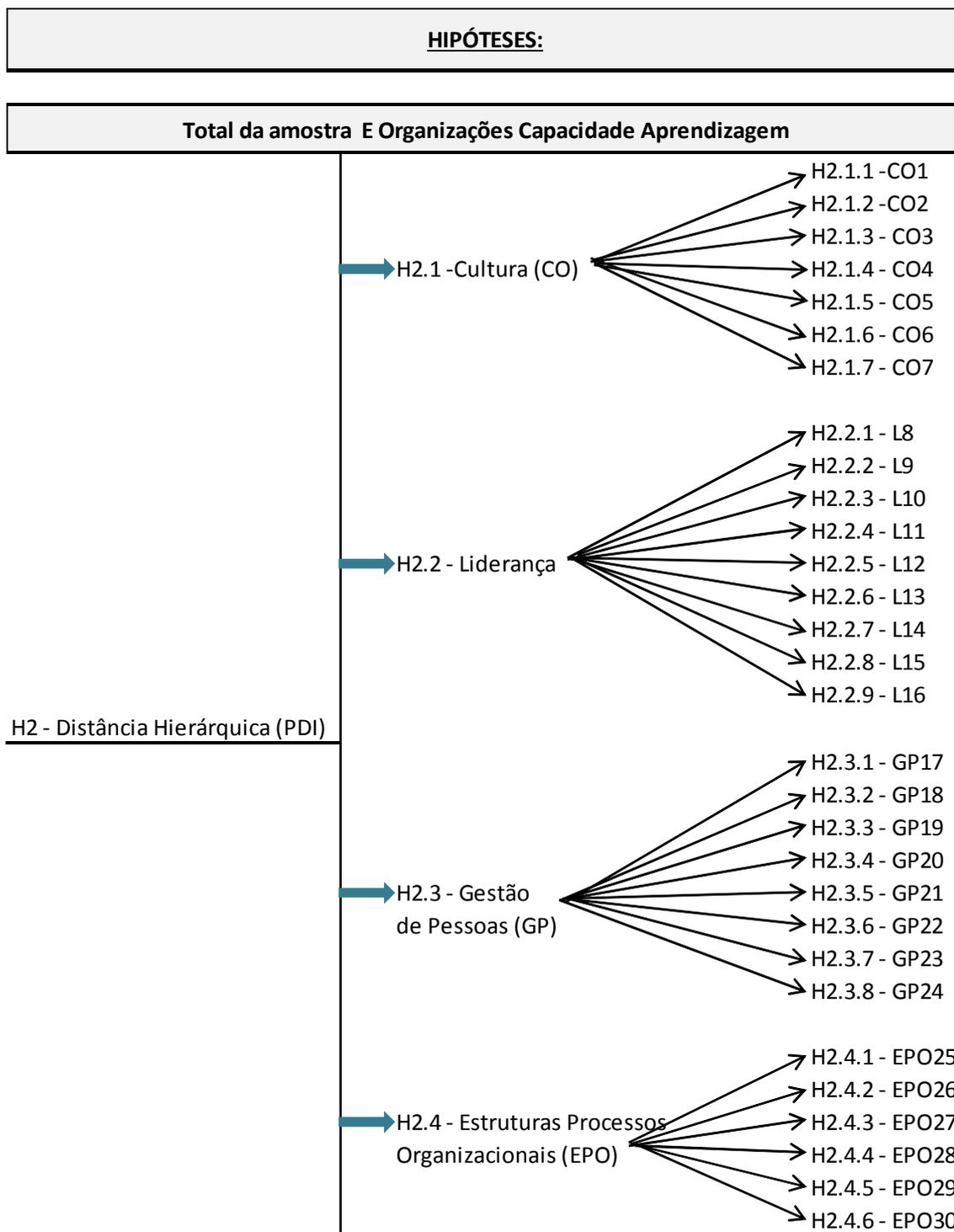


Figura 14: Hipóteses Distância Hierárquica

Fonte: Elaboração Própria

### Grupo 3 - Índice de Individualismo (IDV)

Passaremos agora à formulação das hipóteses da segunda dimensão, que versam os valores do domínio do individualismo com os das dimensões da aprendizagem organizacional.

#### **H3:**

Nas organizações com um menor índice de Individualismo a capacidade de aprendizagem é maior.

#### **H3.1:**

Nas organizações com menor índice de Individualismo existe uma Cultura que permite a Aprendizagem Organizacional.

#### **H3.2:**

Nas organizações com menor índice de Individualismo existe uma Liderança que permite a Aprendizagem Organizacional.

#### **H3.3:**

Nas organizações com menor índice de Individualismo existe uma Gestão de Pessoas que permite a Aprendizagem Organizacional.

#### **H3.4:**

Nas organizações com menor índice de Individualismo existe uma Estrutura e Processos que permite a Aprendizagem Organizacional.

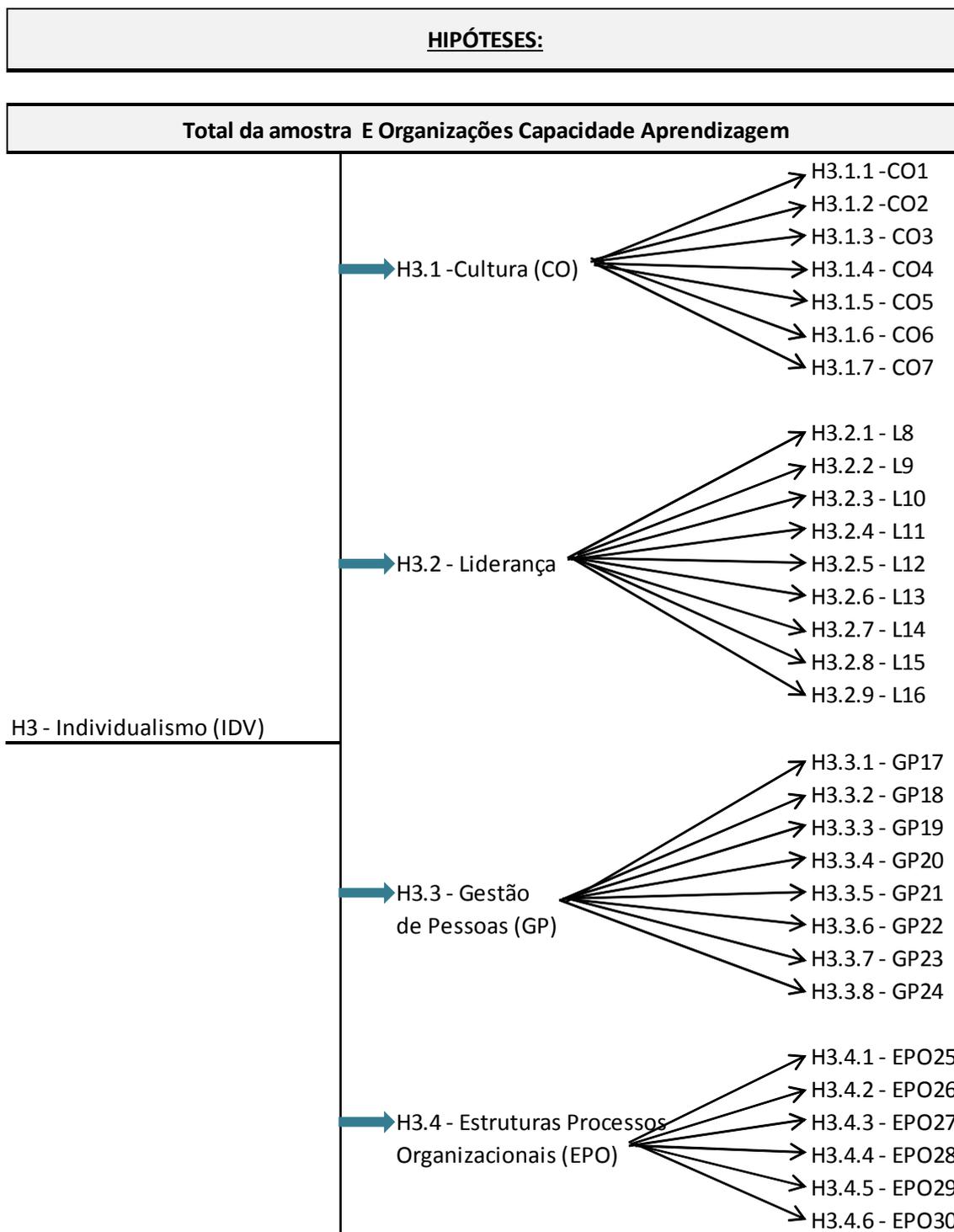


Figura 15: Hipóteses Individualismo

Fonte: Elaboração Própria

Grupo 4 - Índice de Masculinidade (MAS)

As hipóteses que se seguem referem-se à terceira dimensão dos valores sócio culturais, do domínio da masculinidade, e sua relação com as dimensões da aprendizagem organizacional.

**H4:**

Nas organizações com um menor índice de Masculinidade a capacidade de aprendizagem é maior.

**H4.1:**

Nas organizações com menor índice de Masculinidade existe uma Cultura que permite a Aprendizagem Organizacional.

**H4.2:**

Nas organizações com menor índice de Masculinidade existe uma Liderança que permite a Aprendizagem Organizacional.

**H4.3:**

Nas organizações com menor índice de Masculinidade existe uma Gestão de Pessoas que permite a Aprendizagem Organizacional.

**H4.4:**

Nas organizações com menor índice de Masculinidade existe uma Estrutura e Processos que permite a Aprendizagem Organizacional.

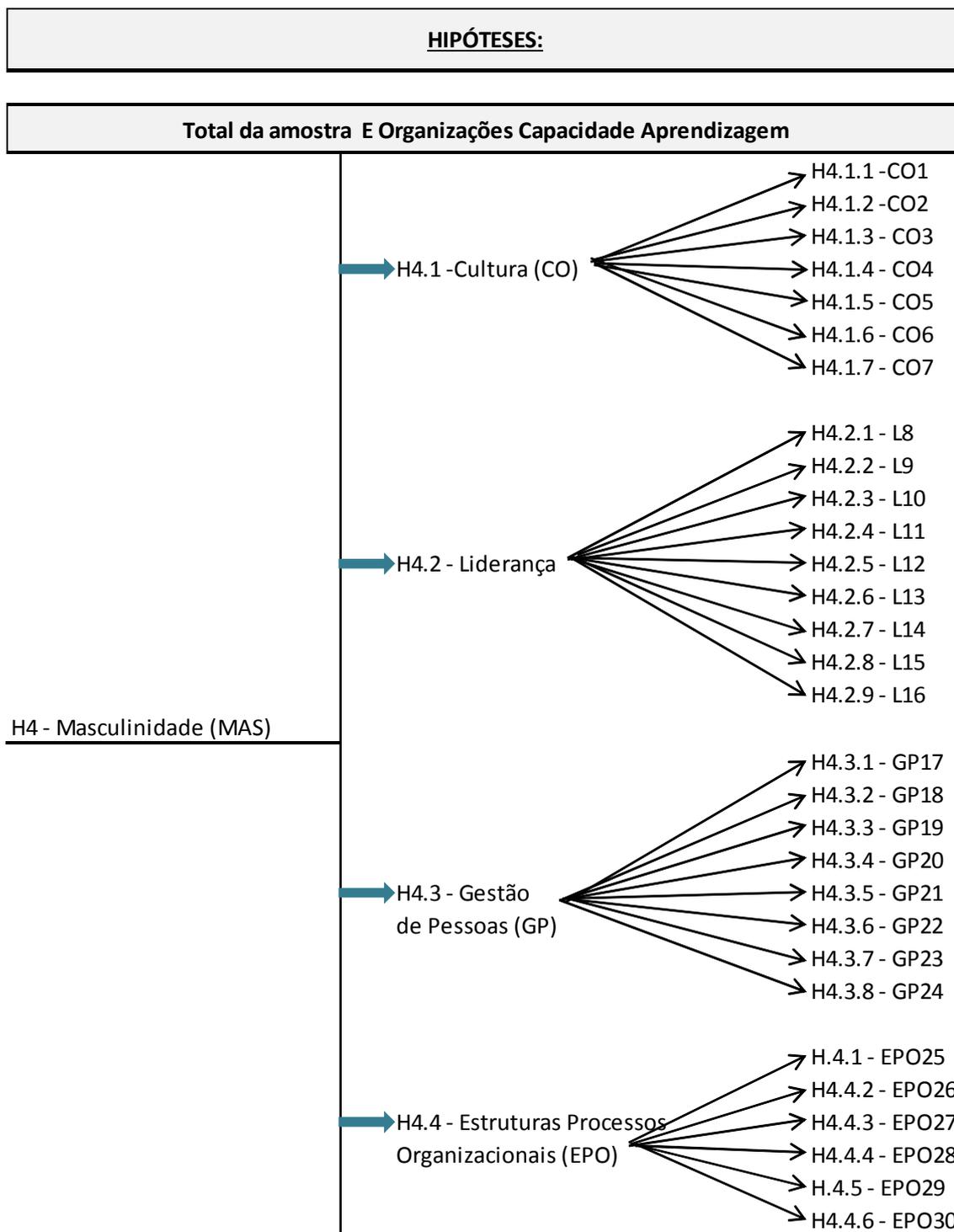


Figura 16: Hipóteses Masculinidade

Fonte: Elaboração Própria

Grupo 5 - Índice de Incerteza (UAI)

Por último, formulamos as hipóteses da quarta dimensão, que versam os valores do domínio do Controle da Incerteza aos das dimensões da aprendizagem organizacional.

**H5:**

Nas organizações com um maior índice de Controlo da Incerteza a capacidade de aprendizagem é maior.

**H5.1:**

Nas organizações com maior índice de Controlo da Incerteza existe uma Cultura que permite a Aprendizagem Organizacional.

**H5.2:**

Nas organizações com maior índice de Controlo da Incerteza existe uma Liderança que permite a Aprendizagem Organizacional.

**H5.3:**

Nas organizações com maior índice de Controlo da Incerteza existe uma Gestão de Pessoas que permite a Aprendizagem Organizacional.

**H5.4:**

Nas organizações com maior índice de Controlo da Incerteza existe uma Estrutura e Processos que permite a Aprendizagem Organizacional.

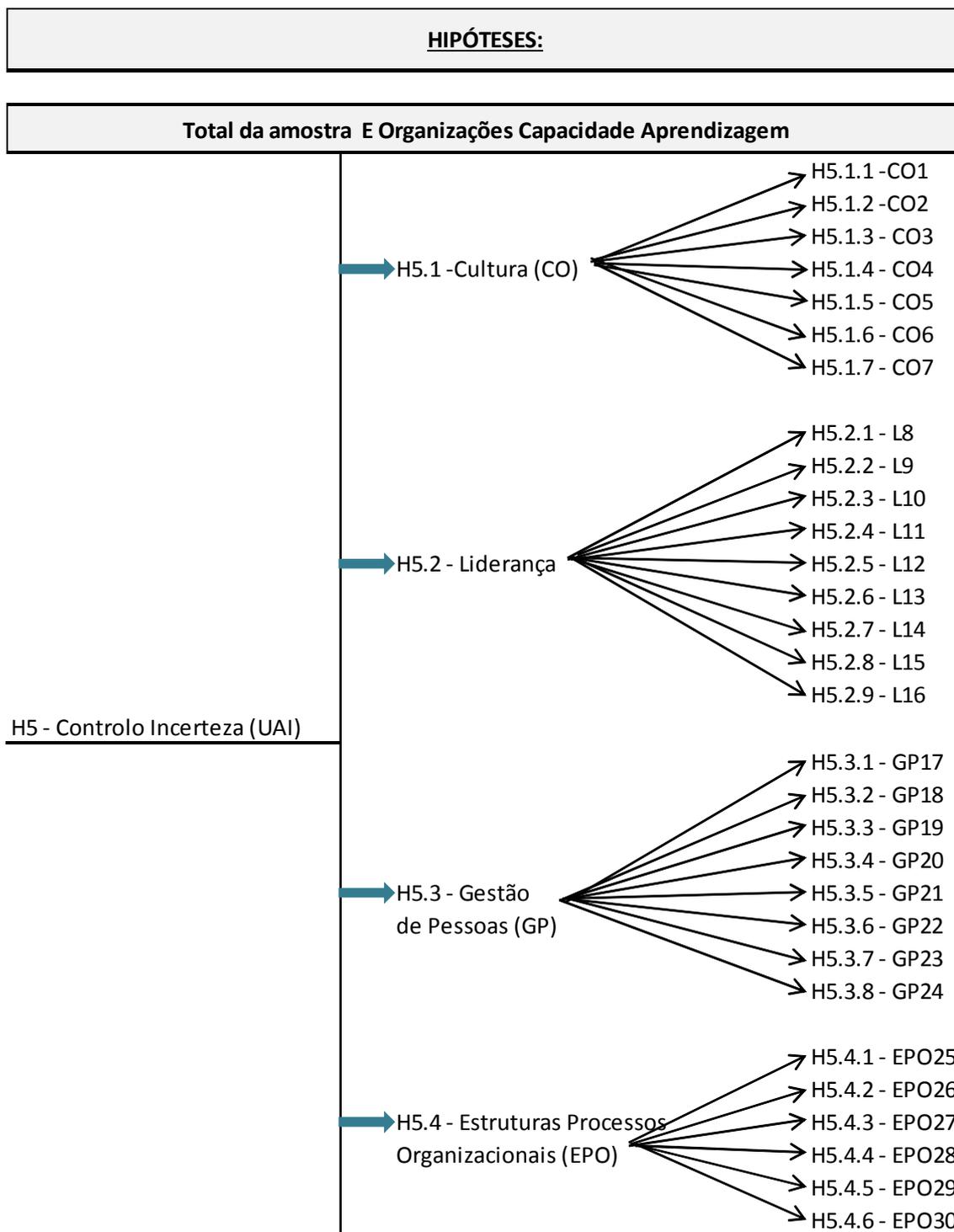


Figura 17: Hipóteses Incerteza

Fonte: Elaboração Própria

### **CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA**

Neste capítulo apresentamos o objetivo da investigação, a metodologia utilizada e as variáveis que irão ser utilizadas neste trabalho. Explica-se, ainda, a forma como foi elaborado o nosso questionário.

Fortin (2003), refere a metodologia como “um conjunto de métodos e técnicas que guiam a elaboração do processo de investigação (...) e uma secção (...) que descreve os métodos e técnicas utilizadas”.

Toda e qualquer decisão metodológica é essencial na medida em que assegura a credibilidade e a qualidade dos resultados obtidos pela investigação Fortin (2003).

#### **3.1. Objeto de estudo**

Como foi dito no Capítulo I, pretendemos aferir a existência/ou não, de uma relação entre os valores sócio culturais e a aprendizagem organizacional. Apesar das diferenças culturais poderem manifestar-se de diferentes formas tais como símbolos, heróis, rituais e valores Hofstede (2003), e da aprendizagem organizacional puder acontecer, independentemente do contexto social em que se encontre e como também porque o ser humano adora aprender, estamos em crer que uma análise mais aprofundada ao relacionamento entre ambos os conceitos/constructos poderá auxiliar os gestores na formulação de estratégias e na tomada de decisões.

O método de investigação utilizado neste estudo será quantitativo, através da aplicação de um questionário elaborado a partir dos questionários de Hofstede (para os valores sócio culturais) e dos questionários de Marchi (1999) e de Dutschke (2005) para a aprendizagem organizacional (já publicado em Portugal através da sua tese de doutoramento).

## **3.2. Variáveis de Hofstede e da Aprendizagem Organizacional**

### **3.2.1. Variáveis Hofstede**

No âmbito dos valores sócio culturais utilizaremos o trabalho elaborado por Hofstede (1994), através do VSM 94 (Values Survey Module 1994), desenvolvido para comparar culturas e determinar valores de pessoas de dois ou mais países ou regiões.

Permite elaborar pontuações em cinco dimensões de culturas nacionais ou regionais com base em quatro perguntas para cada dimensão: para isso, precisa de  $5 \times 4 = 20$  perguntas. As seis questões restantes são sobre a demografia, o sexo do entrevistado, a idade, a escolaridade, a nacionalidade atual e a nacionalidade no nascimento.

As 20 questões permitem pontuações de índice a ser calculado em cinco dimensões de sistemas de valores nacionais como componentes de culturas nacionais: distância hierárquica, individualismo, masculinidade, incerteza e orientação de longo prazo.

Todas as questões de conteúdo são marcadas em escalas de cinco pontos (1-2-3-4-5). As pontuações do índice derivam das pontuações médias das questões para as amostras nacionais ou regionais dos entrevistados.

O primeiro “Values Survey Module” para futuros estudos interculturais, fazia parte (como apêndice) do livro “Culture’s Consequences”, e continha 27 questões originais de conteúdo e 6 questões demográficas. O “VSM 80” foi elaborado através de uma seleção dos questionários elaborados na IBM, ao qual foram acrescentadas questões de outras fontes e que foram consideradas, pelo autor, de potencial importância.

A fraqueza do VSM 80 era a sua dependência das questões utilizadas na IBM que não tinha como finalidade refletir as diferenças nos padrões internacionais de valor.

No entanto, as questões da IBM não podiam ser substituídas antes de serem validadas entre um grande número de países. Em 1981, IRIC (Instituto de Pesquisa de Cooperação Intercultural que distribuiu os questionários entre 1980 e 2004) emitiu uma versão

experimental do VSM (VSM 81). Com base numa análise dos seus primeiros resultados, uma nova versão foi emitida em 1982, o VSM 82.

O VSM 82 continha 47 questões de conteúdo, além das 6 questões demográficas. Apenas 13 das perguntas eram necessárias para pontuar as quatro dimensões devidamente identificadas por Hofstede. Os outros itens foram incluídos para uso experimental, e o IRIC manteve um arquivo sobre as respostas obtidas por diferentes usuários em diferentes países.

Depois de várias utilizações do VSM 82 descobriram-se vários problemas de validação. Por fim a pesquisa do professor Michael Harris Bond de Hong Kong, ao usar o inventário de valores da china, levou à identificação de uma quinta dimensão: orientação a longo prazo versus curto prazo, o que levou à elaboração do VSM 94.

A fórmula para LTO neste manual baseia-se na pesquisa de Bond CVS entre estudantes de 23 países Hofstede & Bond (1988); Hofstede (1991).

Como esta última dimensão foi pouco validada, neste questionário, decidimos, apesar de constar do questionário, não a considerarmos no nosso trabalho.

Iremos de seguida fazer referência ao significado dos indicadores, ou dimensões, de síntese desta investigação, ao explicar de que forma foram os resultados apurados segundo as fórmulas de Hofstede:

$PDI = -35m(03) + 35m(06) + 25m(14) - 20m(17) - 20$ , na qual  $m(03)$  é a média para a questão 3, etc.

$IDV = -50m(01) + 30m(02) + 20m(04) - 25m(08) + 130$ , na qual  $m(01)$  é a média para a questão 1, etc.

$MAS = +60m(05) - 20m(07) + 20(15) - 70m(20) + 100$ , na qual  $m(05)$  é a média para a questão 5, etc.

UAI = +25m(13) + 20m(16) – 50m(18) – 15m(19) + 120, na qua m(13) é média para a questão 13, etc.

LTO = -20m(10) + 20m(12) + 40, na qual m(10) é a média para a questão 10, etc.

PDI ou índice de distância hierárquica<sup>2</sup> é a medida do grau de aceitação da hierarquia, por aqueles que têm menos poder nas organizações. A distância hierárquica é medida a partir dos sistemas de valores daqueles que têm menos poder. Se as relações entre subordinados e chefias nestas organizações for alta, teremos uma organização em que as pessoas que nela trabalham aceitam a hierarquia, se por outro lado for baixo, significa que as pessoas não julgam a existência da hierarquia como uma necessidade para a atividade que desempenham Hofstede (2003).

<b>Pequena Distância Hierárquica - PDI baixo</b>	<b>Grande Distância Hierárquica - PDI alto</b>
As desigualdades entre as pessoas devem ser minimizadas.	As desigualdades entre as pessoas devem existir e são desejáveis.
Deve existir uma interdependência entre quem tem mais poder e quem tem menos.	Quem tem menos poder deve depender de quem tem mais.
A hierarquia nas organizações pressupõe uma desigualdade de papéis estabelecida por conveniência.	A hierarquia nas organizações reflete uma desigualdade existencial.
A descentralização de poder é comum.	A centralização de poder é comum.
Diferenças salariais reduzidas entre a cúpula e a base da organização.	Diferenças salariais elevadas entre a cúpula e a base da organização.
Os subordinados esperam ser consultados.	Os subordinados esperam que os chefes lhes digam o que fazer.
O chefe ideal é um democrata dotado e competente.	O chefe ideal é um autocrata benevolente
Os privilégios e os símbolos de poder não devem existir.	Os privilégios e os símbolos de poder devem existir.
Nível de necessidade de dependência baixo.	Nível de necessidade de dependência alto.

Quadro 1: Diferenças fundamentais entre pequena e grande distância hierárquica

Fonte: Adaptado Hofstede (2003)

<sup>2</sup> PDI Power Distance Index designação em inglês que foi traduzido em português para IDH Índice de Distância Hierárquica

IDV ou índice individualismo<sup>3</sup> é a medida do grau de individualismo nas quais os laços entre os indivíduos são pouco firmes; cada um deve ocupar-se de si mesmo e da sua família mais próxima. No grau de coletivismo as pessoas são integradas, desde o nascimento, em grupos fortes e coesos, que as protegem para toda a vida. Se o grau de individualismo for alto temos um grau maior de confiança em si próprio e uma desconfiança em relação a regras e modelos externos, se por outro lado, o grau de individualismo for baixo temos um grau maior de confiança nos grupos, em equipas e na família alargada e uma aceitação de que é natural que a organização siga as indicações externas Hofstede (2003).

<b>IDV baixo</b>	<b>IDV alto</b>
A identidade é função do grupo social a que cada um pertence.	A identidade está baseada no indivíduo
O recrutamento e a promoção tem em conta o grupo a que pertencem..	O recrutamento e a promoção baseiam-se unicamente nas competências e regras.
As pessoas nascem em famílias alargadas ou outros grupos, que as protegem em troca de lealdade.	Cada um deve ocupar-se de si próprio e da sua família mais próxima.
As opiniões são predeterminadas pelo grupo.	Supõe-se que cada um tenha a sua própria opinião.
O grupo invade a vida privada	Todos têm direito a uma vida privada.
Os interesses do coletivo estão acima dos interesses individuais.	Os interesses individuais estão acima dos interesses do coletivo.

Quadro 2: Diferenças fundamentais entre individualismo e coletivismo

Fonte: Hofstede (2003)

MAS ou índice de masculinidade<sup>4</sup> é a medida do grau de masculinidade nas sociedades indicando se estas são masculinas ou femininas. Quanto mais alto for o grau de masculinidade mais as organizações se encontram próximas da influência de sociedades masculinas mas se, pelo contrário, o grau de masculinidade for baixo as organizações refletem sociedades femininas. O índice é apresentado numa escala que vai de zero, organização mais feminina, a cem, organização mais masculina Hofstede (2003).

<sup>3</sup> IDV Individualism Index designação em inglês que foi traduzido em português para Índice de Individualismo

<sup>4</sup> MAS Masculinity Index designação em inglês que foi traduzido em português para Índice de Masculinidade

<b>Sociedades femininas - MAS baixo</b>	<b>Sociedades masculinas - MAS alto</b>
Valores dominantes: atenção e cuidado pelos outros.	Valores dominantes: o sucesso e progresso material.
Importância das pessoas e das relações calorosas.	A importância do dinheiro e das coisas.
Todos devem ser modestos.	Os homens mostram auto-confiança, ambição e dureza.
Os homens e as mulheres podem ser ternos.	As mulheres devem ser ternas e ocupar-se das relações.
Na família, tanto o homem como a mulher se ocupam dos factos e dos sentimentos.	Na família, os factos são do domínio do pai e os sentimentos do domínio da mãe.
Simpatia pelos mais fracos.	Simpatia pelos mais fortes.
Trabalha-se para viver.	Vive-se para trabalhar.
Os gestores apelam para a intuição e procuram consenso.	Os gestores devem ser decisivos e auto-afirmativos.
Acentua-se a igualdade, a solidariedade e a qualidade de vida no trabalho.	Enfatiza-se a equidade, a competição entre colegas e a performance.
Os conflitos são resolvidos através da negociação e do compromisso.	Os conflitos são resolvidos através do confronto.

Quadro 3: Diferenças chave entre as sociedades femininas e masculinas

Fonte: Hofstede (2003)

UAI ou índice de controlo da incerteza<sup>5</sup> mede o grau de inquietude das pessoas perante aquilo que desconhecem. A incerteza é essencialmente uma experiência subjetiva, um sentimento que as pessoas sentem necessidade de evitar. O sentimento de incerteza e as formas de enfrentá-lo fazem parte da herança cultural de uma sociedade, sendo transmitido pelas suas instituições de base, como a família, a escola e o Estado. Quanto mais alto o índice de incerteza, maior a tendência para querer ter regras, leis e normas e de evitar o que desconhecem, quanto mais baixo menos as pessoas são emocionais Hofstede (2003).

<sup>5</sup> UAI Uncertainty Avoidance Index designação em inglês que foi traduzido em português para Índice de Controlo da Incerteza

<b>UAI - baixo</b>	<b>UAI - alto</b>
A incerteza é inerente à vida e vive-se dia a dia.	A incerteza inerente à vida é percebida como uma ameaça que se deve combater diariamente
Pouco stress, sentimento subjetivo de bem estar.	Stress elevado, sentimento subjetivo de ansiedade.
As emoções e a agressão não devem mostrar-se.	As emoções e a agressão podem ser exteriorizadas em público, no momento e lugar apropriado.
Confortável com situações ambíguas e riscos não familiares.	Aceitação de riscos familiares; medo de situações ambíguas e de riscos pouco familiares.
O que é diferente é curioso.	O que é diferente é perigoso.
Deve existir o menor número possível de regras.	Necessidade emocional de regras, mesmo que sejam ineficazes.
A precisão e pontualidade devem ser aprendidas.	Precisão e pontualidade surgem naturalmente.
Tolerância face a ideias e comportamentos desviantes.	Resistência à inovação.
Motivação pela necessidade de realização.	Motivação pela necessidade de segurança.

Quadro 4: Diferenças chave entre as sociedades de elevado e baixo controlo da incerteza

Fonte: Hofstede (2003)

### 3.2.2. Variáveis Aprendizagem Organizacional

Ao caminharmos rapidamente para o que se tornou conhecida como a economia do conhecimento, onde o capital intelectual substitui as tradicionais ferramentas de produção, a aprendizagem organizacional é vista por muitos como uma solução para este dilema. Temos como prova desta mudança o comportamento dos mercados financeiros.

Estes indicam que estão dispostos a fornecer financiamento para as empresas que eles acreditam que têm o capital intelectual capaz de gerar inovações contínuas e atraentes fluxos de caixa futuros.

O mesmo é verdadeiro para um número de companhias que tenham reconhecido a crítica importância do seu capital humano e conhecimento. Ray Stata, CEO da Analog Dispositivos, reconhece a importância desses ativos intangíveis e expressa o desafio que

todas as empresas enfrentam hoje, quando ele observou: "A taxa em que os indivíduos e as organizações aprendem pode ser a única fonte de desenvolvimento sustentável vantagem competitiva" Stata (1988).

Não importa se a aprendizagem individual é boa e se nos faz sentir que é basicamente irrelevante porque a maior parte da aprendizagem, hoje, acontece em grupos. Para as organizações que aprendem, o conhecimento deve ser eficiente e eficazmente comunicado. Embora existam muitos fatores que contribuem para a transferência de conhecimento e, portanto, aprendizagem organizacional, incluindo, estratégia, gestão, cultura e tecnologia, surpreendentemente, a cultura é um fator sobre o qual tem sido pouco escrito.

De acordo com Marchi (1999), existem muitas definições de organizações que aprendem, como já referido no capítulo anterior, mas a mais citada é a de Senge (1990): "...Lugares onde as pessoas expandem continuamente a sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde novos padrões de pensar são alimentados, onde as aspirações coletivas são libertas e onde as pessoas estão continuamente a aprender juntos".

No entanto, os críticos afirmam, que tais definições são demasiado idílicas e que não fornecem ideias concretas que possam ser facilmente implementadas.

Senge (1990), no seu artigo "The leaders New Work: Building Learning Organizations", identificou, o que tem sido referido como as cinco disciplinas que os líderes e as organizações devem praticar se esperam tornar-se em organizações que aprendem (visão partilhada, modelos mentais, domínio pessoal, aprendizagem em equipa e pensamento sistémico).

Apesar de alguns argumentarem que não há realmente uma definição bem fundamentada do que é uma organização que aprende Garvin (1993), muitos têm abraçado as cinco disciplinas de Senge e têm-nas usado para desenvolver inventários válidos para avaliar se uma empresa é uma organização que aprende.

The Reality Checklist: Características de uma organização que aprende, resultou de um estudo onde participaram 350 empresas sobre aprendizagem organizacional realizado pela IBM Corporation. A lista da IBM sobre 30 comportamentos, estão organizados de acordo com quatro categorias principais, estruturas e processos, liderança, cultura, e gestão de pessoas como ativos. Depois de uma cuidada verificação pode-se verificar que estes comportamentos correspondem às cinco disciplinas de Senge (1990). Por exemplo, o comportamento: executivos sénior reforçam visivelmente os valores ao falarem sobre eles com frequência e ao se comportarem de forma consistente com os valores declarados da empresa, ou seja a visão partilhada. Da mesma forma, o comportamento: a responsabilidade pela tomada de decisão comercial é, delegada, de forma frequente, para a pessoa que realmente faz o trabalho, é aquele que facilita e depende de domínio pessoal.

Outro instrumento semelhante ao da IBM's Reality Checklist é a Organization Inventory (LOI), desenvolvido por Advanced Business Development Services Cole (1996). The LOI é composto por cinco categorias que são cruzadas com as cinco disciplinas de Senge (1990).

Deve ficar claro, a partir de uma análise dos vários instrumentos, que as cinco disciplinas de Senge (1990) são fundamentais para cada um deles. Como tal, Marchi (1999) optou por usar o modelo de Senge e em particular, IBM Reality Checklist, a fim de determinar se uma empresa é uma organização que aprende.

Apesar dos artigos estarem agrupados de acordo com as quatro categorias, cultura, liderança, estrutura e processos e gestão de pessoas como ativos, cada um dos itens em cada uma das quatro categorias está associada com uma das cinco disciplinas de Senge (1990).

### **3.3. Recolha de dados**

A população a estudar é composta por pequenas e médias empresas (PME's) localizadas em Portugal Continental. As PME's são o tipo de empresas em maior número neste país

e de mais interesse para que a amostra seja representativa e abrangente para o tipo de informação pretendida.

Este estudo utiliza um questionário (Anexo I) que agrega dois questionários. A primeira parte é constituída por 30 questões para avaliar as variáveis de cada uma das 4 dimensões da Aprendizagem Organizacional (Cultura Organizacional, Liderança, Gestão de Pessoas e Estrutura e Processos Organizacionais) e que utiliza o questionário de Marchi (1999) e de Dutschke (2005) (já aplicado em Portugal). A segunda parte é constituída por 22 questões de forma a avaliar as variáveis de cada uma das 4 dimensões dos Valores Sócio Culturais (Distância Hierárquica, Individualismo, Masculinidade e Incerteza) e que tem por base o questionário VSM 94 de Hofstede.

O questionário é um dos métodos utilizados para obtenção de dados que precisam de respostas escritas. É um instrumento de medida que permite obter os dados necessários através de variáveis mensuráveis, e sendo bem estruturado, limita as respostas às perguntas formuladas e não permite trocas ou alterações. As questões são concebidas com o objetivo de obter informação factual sobre os indivíduos, situações conhecidas pelos indivíduos e sobre o conhecimento dos participantes.

Os questionários foram dirigidos apenas a indivíduos que ocupem cargos de gestão, acionistas ou pertencentes a quadros superiores em empresas, tendo-se o cuidado de solicitar apenas a uma pessoa por organização. O objetivo foi o de ter uma amostra transversal e que se caracterizasse por ter, no seio da organização, poder de decisão.

A utilização do método de uma amostragem aleatória com recurso à obtenção de respostas através de contactos foi utilizada por Oberti (2001), na sua tese doctoral.<sup>6</sup>

No nosso trabalho de investigação utilizámos o método de amostragem aleatória, com recurso à obtenção de respostas através de contactos. Para tal foram contactadas, via

---

<sup>6</sup> “Un modelo integrado de gestion del conocimiento en equipos de trabajo. Factores determinantes y mecanismos de actuacion”. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

correio eletrónico, entre Janeiro e Fevereiro de 2012, 750 empresas. O e-mail continha um pequeno texto com a identificação do autor, o âmbito do estudo e a faculdade onde este se realiza, um breve enquadramento sobre o objetivo da investigação e salientou-se a importância de se responder a todas as questões para que o inquérito fosse considerado válido. Também foram dadas instruções de como aceder, através do link que fazia parte do e-mail, ao questionário, bastando para tal clicar no mesmo. Foi salientada a confidencialidade e o anonimato dos inquiridos.

As respostas ao questionário foram realizadas, somente, através da Internet, pois a utilização desta tecnologia trás benefícios, ao permitir uma difusão do questionário de forma mais rápida e personalizada, o controle em tempo real das respostas obtidas e a gravação automática e imediata das respostas o que reduz a possibilidade de se cometerem erros.

### **3.4. Tratamento de dados**

Das 750 empresas contactadas obtivemos 126 respostas, ou seja, uma taxa de respostas de 16,8%. Considerou-se que dos questionários recebidos 2 tinham um número elevado de valores em falta, não tendo sido considerados válidos para tratamento estatístico.

As respostas foram analisadas utilizando técnicas de estatística descritiva com o objetivo de determinar a convergência ou divergência das respostas, validar as hipóteses do trabalho e de obter respostas às questões da investigação.

Relativamente às características da amostra, as questões de 25 a 29 tiveram como finalidade identificar sexo, idade, escolaridade, categoria profissional e nacionalidade.

Os dados serão analisados utilizando os procedimentos a seguir discriminados:

- Gravação e compilação dos dados: as respostas foram gravadas para um ficheiro onde foram analisadas e eliminadas as que continham incorreções e incongruências.

- Caracterização da amostra
- Análise de Fiabilidade: foi aplicada através do coeficiente de Cronbach, no programa SPSS 20 (Statistical Package for Social Sciences).
- Análise de Correlações: através do Coeficiente de correlação de Pearson foram identificadas a existência de relações entre as variáveis das diversas dimensões.
- Validação das hipóteses: foi utilizado o programa SPSS 20 através do Teste t de Student e teste de Mann-Whitney e os Modelos Lineares Generalizados Multivariados (MANOVA).

### **3.5. Métodos estatísticos utilizados**

#### **3.5.1. Estatística descritiva**

Em termos de estatística descritiva apresentam-se, para as variáveis das escalas e respetivas dimensões, alguns dados relevantes, como:

- Os valores médios obtidos para cada variável (numa escala de 1 a 5, um valor superior a 3 é superior à média da escala).
- Os valores do desvio padrão associados a cada variável que representam a dispersão absoluta.
- O coeficiente de variação, que ilustra a dispersão relativa: quanto maior, maior é a dispersão.
- Os valores mínimos e máximos observados.
- Gráficos ilustrativos dos valores médios.

#### **3.5.2. Alfa de Cronbach**

É aplicada uma análise de fiabilidade através do coeficiente alfa de Cronbach. Este foi apresentado por Cronbach (1951), como uma forma de estimar a confiabilidade de um questionário aplicado numa pesquisa. O alfa mede a correlação entre respostas num questionário através da análise do perfil das respostas dadas pelos respondentes.

Trata-se de uma correlação média entre perguntas. Dado que todos os itens de um questionário utilizam a mesma escala de medição, o coeficiente  $\alpha$  é calculado a partir da variância dos itens individuais e da variância da soma dos itens de cada avaliador.

Os utilizadores deste método têm-no sugerido como conservador especialmente para os casos em que os itens da escala são heterogêneos, são dicotômicos ou definem estruturas multi-fatoriais: o alfa de Cronbach fornece uma sub-estimativa da verdadeira fiabilidade da medida.

### **3.5.3. Coeficientes de Correlação: Pearson e Spearman**

Quando as variáveis cuja relação se pretende estudar são variáveis quantitativas, como as resultantes da construção de escalas, podem ser analisadas utilizando o coeficiente de correlação de Pearson R, que é uma medida da associação linear entre variáveis quantitativas e varia entre -1 e 1. Quanto mais próximo estiver dos valores extremos, tanto maior é a associação entre as variáveis.

Para que se possa aplicar o coeficiente de correlação de Pearson R, tem que verificar-se a normalidade das distribuições para todas as variáveis relacionadas ou que a amostra seja de grande dimensão, como no caso em estudo.

### **3.5.4. Teste t de Student e teste de Mann-Whitney**

Os testes estatísticos servem para averiguar se as diferenças observadas na amostra são estatisticamente significantes, ou seja, se as conclusões da amostra se podem inferir para a população.

O valor de 5% é um valor de referência utilizado nas Ciências Sociais para testar hipóteses, significa que estabelecemos a inferência com uma probabilidade de erro inferior a 5%.

Quando se pretende analisar uma variável quantitativa nas duas classes de uma variável qualitativa nominal dicotómica.

Para realizar o cruzamento entre as variáveis quantitativas e a variável qualitativa nominal dicotómica pode utilizar-se o teste paramétrico *t de Student*, por forma a verificar a significância das diferenças entre os valores médios observadas para ambos os grupos da variável nominal dicotómica.

Explicação do teste: O teste t é antecedido por um teste de hipóteses à igualdade das variâncias em cada um dos grupos, que é o teste de Levene:

- H<sub>0</sub>: A variância (desvio padrão) é igual para ambos os grupos da variável dicotómica.
- H<sub>1</sub>: A variância (desvio padrão) é diferente para os dois grupos da variável dicotómica.

Quando o valor de prova deste teste é superior ao valor de referência de 5%, não se rejeita a hipótese nula, caso contrário rejeita-se e aceita-se a hipótese alternativa.

Quando o valor de prova é superior a 5%, não se rejeita H<sub>0</sub> e consideram-se as variâncias iguais para os dois grupos.

Quando o valor de prova é inferior a 5% rejeita-se H<sub>0</sub> e aceita-se H<sub>1</sub>: consideram-se as variâncias diferentes para os dois grupos.

Estes resultados são considerados para a análise do teste t: considera-se a linha superior ou a linha inferior, consoante as variâncias se consideram iguais ou diferentes, respetivamente. Considera-se a linha superior para variâncias iguais e a linha inferior para variâncias diferentes.

O teste t coloca as seguintes hipóteses:

- H<sub>0</sub>: Não existe diferença entre a média das variáveis quantitativas, para cada um dos grupos da variável dicotómica.

- H1: Existe diferença entre a média das variáveis quantitativas, para cada um dos grupos da variável dicotómica.

Quando o valor de prova do teste t é superior a 5%, aceita-se a hipótese nula, ou seja, não há diferenças entre os dois grupos. Quando o valor de prova é inferior a 5%, rejeita-se a hipótese nula, de a média ser igual para os dois grupos, ou seja, há diferenças entre os dois grupos.

Para aplicar um teste estatístico paramétrico, é necessário verificar o pressuposto da normalidade das distribuições das variáveis, o que pode ser realizado com o teste K-S (Kolmogorov-Smirnov com a correcção de Lilliefors), no entanto, como os grupos em estudo são de grande dimensão, não é necessário a verificação deste pressuposto e pode aplicar-se o teste paramétrico, sem a necessidade de recorrer ao teste não paramétrico equivalente, o teste de Mann-Whitney.

### **3.5.5. Modelos Lineares Generalizados Multivariados (MANOVA)**

O procedimento de Modelos Lineares Generalizados Multivariados (Multivariate Generalized Linear Models) permite modelar os valores de múltiplas variáveis dependentes quantitativas (escalares), com base nas suas relações com variáveis predictoras, quer qualitativas (em categorias), quer quantitativas (escalares). Neste trabalho serão utilizadas apenas variáveis quantitativas. O procedimento tem por base o modelo linear geral, em que se assume que os fatores (variáveis predictoras) apresentam relações lineares para as variáveis dependentes.

As variáveis quantitativas são fatores cujos níveis podem ter efeitos sobre o valor das variáveis dependentes (VDs).

O procedimento MANOVA testa as seguintes hipóteses:

- Hipótese nula: As VDs não apresentam relação com os fatores quantitativos.
- Hipótese alternativa: As VDs apresentam relação com os fatores quantitativos.

O procedimento produz um modelo com todas as interações fatoriais, o que significa que cada combinação dos níveis de cada fator pode ter um efeito diferente sobre a variável dependente.

No decorrer dos testes de hipóteses realizados relativamente às estimativas dos parâmetros, será realizado o estudo de alguns pressupostos.

## **CAPÍTULO 4 – ANÁLISE DE RESULTADOS**

Iremos, de seguida, apresentar os resultados obtidos através das respostas recebidas e a sua interpretação.

### **4.1. Análise Descritiva**

Foi elaborada uma segmentação para identificar as organizações com e sem capacidade de aprendizagem no universo das respostas obtidas através dos questionários.

Para tal foram consideradas organizações com capacidade de aprendizagem (OCCA) as que obtiveram, na média total das 4 dimensões, valor superior ou igual a 3,6 na escala de 5 pontos de Lickert, e as organizações sem capacidade de aprendizagem (OSCA) que se enquadram nos valores inferiores a 3,6. O critério adoptado teve em consideração, a bibliografia disponível sobre a escala de Lickert, Gauthier (1992), Fortin (2003), Burns & Groce (1993), McMillan & Schumacher (1989) e o estudo de Marchi (1999).

Na amostra foram identificadas 70 (56%) organizações que se enquadram nas que têm capacidade de aprendizagem e 54 (44%) organizações que não têm capacidade de aprendizagem.

Estas percentagens permitem a realização do estudo e a verificação das hipóteses.

A amostra é constituída por 124 elementos.



Gráfico 1: Tipos de empresas

Fonte: Elaboração própria

## Aprendizagem Organizacional: Estatísticas

	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação	Mínimo	Máximo
Cultura Organizacional (CO)	124	3,69	0,69	19%	1,29	5
Liderança	124	3,72	0,70	19%	1	5
Gestão de Pessoas (GP)	124	3,54	0,73	21%	1	5
Estrutura e Processos Organizacionais (EPO)	124	3,37	0,85	25%	1	5

Os valores indicados reportam-se à escala de medida, de 1 a 5.

Quadro 5: Valores médios das dimensões da Aprendizagem Organizacional

Fonte: Elaboração Própria

Ilustram-se graficamente os valores médios observados.



Gráfico 2: Valores médios

Fonte: Elaboração Própria

Podemos verificar que as dimensões da Aprendizagem Organizacional mais verificadas, em média, são Liderança e Cultura Organizacional (CO), seguidas de Gestão de Pessoas (GP) e depois de Estrutura e Processos Organizacionais (EPO), apresentando todas valor médio superior ao ponto intermédio da escala de medida.

## Valores Sócio Culturais: Estatísticas

	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação	Mínimo	Máximo
Distância Hierárquica (PDI)	124	2,79	1,87	67%	0	5
Individualismo (IDV)	124	3,82	1,43	37%	0,25	5
Masculinidade (MAS)	124	3,30	1,99	60%	0	5
Incerteza (UAI)	124	3,59	1,73	48%	0	5

Os valores indicados reportam-se à escala de medida, de 0 a 5.

Quadro 6: Valores médios das dimensões dos Valores Sócio Culturais

Fonte: Elaboração Própria

Ilustram-se graficamente os valores médios observados.

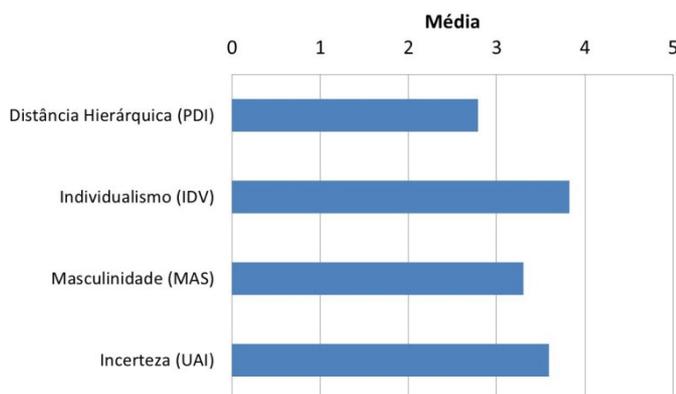


Gráfico 3: Valores médios

Fonte: Elaboração Própria

Podemos verificar que a dimensão dos Valores Sócio Culturais mais verificada, em média, é Individualismo (IDV), seguida de Incerteza (UAI) e depois de Masculinidade (MAS), sendo menos verificada a Distância Hierárquica (PDI), apresentando todas as dimensões valor médio superior ao ponto intermédio da escala de medida.

A amostra é constituída, na sua maioria, por diretores das organizações ao nível da gestão onde constam 22 indivíduos do sexo feminino (19%) e 102 do sexo masculino (81%), com idades compreendidas entre 20-24 (1 indivíduo), 25-29 (1 indivíduo), 30-34 (6 indivíduos), 35-39 (23 indivíduos), 40-49 (44 indivíduos), 50-59 (32 indivíduos) e

com mais de 60 anos (17 indivíduos). Nas habilitações literárias temos a seguinte amostra: inferior ao ensino secundário (7 indivíduos), ensino secundário completo (6 indivíduos), ensino superior (63 indivíduos) e ensino pós-graduado ou superior (48 indivíduos). Quanto ao tipo de trabalho que executa obtivemos: gestor de um ou mais gestores (51 indivíduos), gestor de um ou mais subordinados que não sejam eles próprios gestores (63 indivíduos), profissional com formação académica ou equivalente (mas sem ser responsável pela gestão de subordinados) (9 indivíduos) e trabalho não remunerado (1 indivíduo).

Elaborámos um ficheiro em excel para cálculo das médias por dimensões e por variáveis para podermos aprofundar o nosso estudo.

<b>Valores Sócio Culturais</b>			<b>Aprendizagem Organizacional</b>		
	<b>OCCA</b>	<b>OSCA</b>		<b>OCCA</b>	<b>OSCA</b>
<b>PDI</b>	2,73	2,86	<b>CO</b>	4,11	3,16
<b>IDV</b>	3,72	3,95	<b>Liderança</b>	4,15	3,17
<b>MAS</b>	3,01	3,69	<b>GP</b>	4,00	2,94
<b>UAI</b>	3,65	3,51	<b>EPO</b>	3,86	2,74 <sup>7</sup>

Quadro 7: Médias apuradas

Fonte: Elaboração própria

Neste trabalho, iremos, através de uma análise descritiva, comparar as respostas obtidas das organizações na sua totalidade com as respostas das empresas que têm capacidade de aprendizagem com as das empresas que não têm capacidade de aprendizagem.

---

<sup>7</sup> OCCA – Organizações Com Capacidade Aprendizagem; OSCA – Organizações Sem Capacidade Aprendizagem.

	Organizações com capacidade de aprendizagem	Organizações sem capacidade de aprendizagem
<b>PDIP3</b> Ter boas relações com o seu superior direto	52,4%	47,6%
<b>PDIP6</b> Ser consultado pelo seu superior direto nas decisões que ele tome	55,6%	44,4%
No seu ambiente de trabalho, com que frequência é que os subordinados receiam expressar		
<b>PDIP14</b> desacordo com os seus superiores	51,7%	48,3%
Uma estrutura organizacional na qual certos subordinados têm duas chefias deve ser evitada a		
<b>PDIP17</b> todo o custo	58,0%	42,0%

Quadro 8: Relações do Índice Distância Hierárquica

Fonte: Elaboração própria

É interessante analisarmos que nas respostas relativas à distância hierárquica, a mais relevante, nas OSCA, é a frequência com que os subordinados receiam expressar desacordo com os seus superiores. Por outro lado nas OCCA os subordinados dão mais importância a que a empresa evite duas chefias a todo o custo.

	Organizações com capacidade de aprendizagem	Organizações sem capacidade de aprendizagem
<b>IDVP1</b> Ter tempo suficiente para a minha vida pessoal e familiar	54,6%	45,4%
<b>IDVP2</b> Ter boas condições físicas de trabalho (boa ventilação, luz, espaço adequado, etc.)	52,5%	47,5%
<b>IDVP4</b> Ter segurança de emprego	52,3%	47,7%
<b>IDVP8</b> Ter elementos de variedade e aventura no trabalho	55,1%	44,9%

Quadro 9: Relações do Índice Individualismo

Fonte: Elaboração própria

Quanto às respostas obtidas sobre individualismo, podemos salientar como a mais representativa o fato de ter elementos de variedade e aventura no trabalho nas OCCA, enquanto nas OSCA o mais importante é ter segurança de emprego.

	Organizações com capacidade de aprendizagem	Organizações sem capacidade de aprendizagem
<b>MASP5</b> Trabalhar com pessoas que cooperam bem entre si	54,5%	45,5%
<b>MASP7</b> Ter oportunidade de avançar na carreira profissional para níveis mais elevados	52,0%	48,0%
<b>MASP1</b> A maior parte das pessoas é de confiança	54,9%	45,1%
<b>MASP2</b> Quando as pessoas fracassam na sua vida é muitas vezes por sua culpa	56,3%	43,8%

Quadro 10: Relações do Índice Masculinidade

Fonte: Elaboração própria

Já nas respostas sobre masculinidade, a resposta mais significativa recai sobre a questão “quando as pessoas fracassam na sua vida é muitas vezes por sua culpa” e tem maior significado nas OCCA. Nas OSCA é mais importante ter oportunidade de avançar na carreira profissional para níveis mais elevados.

	Organizações com capacidade de aprendizagem	Organizações sem capacidade de aprendizagem
<b>UAIP13</b> Com que frequência se sente nervoso ou tenso no trabalho	52,3%	47,7%
<b>UAIP16</b> Pode-se ser um bom gestor sem ter respostas precisas à grande maioria das questões que os subordinados possam colocar acerca do seu trabalho	59,3%	40,7%
<b>UAIP18</b> A competição entre empregados normalmente é mais negativa que positiva	56,6%	43,4%
<b>UAIP19</b> As normas de uma empresa não devem ser quebradas mesmo que o empregado pense que é no melhor interesse da empresa	53,4%	46,6%

Quadro 11: Relações do Índice Controlo da Incerteza

Fonte: Elaboração própria

Quanto ao controlo da incerteza, torna-se interessante que à questão sobre se se pode ser um bom gestor sem ter respostas precisas à grande maioria das questões que os subordinados possam colocar acerca do seu trabalho, as respostas obtidas demonstram uma maior importância nas OCCA. Já nas OSCA existe uma maior percentagem de pessoas que se sente frequentemente nervoso ou tenso no trabalho.

	Organizações com capacidade de aprendizagem	Organizações sem capacidade de aprendizagem
<b>CO1</b> A Organização tem uma visão clara, formal e coerente sobre o futuro	64,5%	35,5%
<b>CO2</b> A Organização disponibiliza tempo para a aprendizagem de novas técnicas de trabalho e gestão	63,0%	37,0%
<b>CO3</b> A Organização incentiva a discussão aberta e sem preconceitos dos diferentes pontos de vista e opiniões	64,6%	35,4%
<b>CO4</b> Os profissionais são honestos e abertos quando trabalham em equipa	61,7%	38,3%
<b>CO5</b> Os erros e os problemas são aceites e partilhados entre profissionais, sendo reconhecidos como uma importante fonte de aprendizagem	62,9%	37,1%
<b>CO6</b> A organização suporta os colaboradores que assumem riscos calculados	61,6%	38,4%
<b>CO7</b> Na Organização existe um espaço onde os colaboradores podem conviver informalmente	61,0%	39,0%

Quadro 12: Relações da Cultura Organizacional

Fonte: Elaboração própria

Existe uma diferença significativa no que se refere ao incentivo da discussão aberta e sem preconceitos dos diferentes pontos de vista e opiniões. Nas OCCA esta é de grande importância e nas OSCA, pelo contrário, é a que tem menos importância. Para estas últimas é mais importante existir um espaço na organização onde os colaboradores possam conviver informalmente.

	Organizações com capacidade de aprendizagem	Organizações sem capacidade de aprendizagem
<b>L8</b> Os diretores dão a conhecer a missão da Organização	62,5%	37,5%
<b>L9</b> Os diretores incentivam os colaboradores a sugerirem novas ideias	62,0%	38,0%
<b>L10</b> Os diretores incentivam a partilha formal de informação	62,2%	37,8%
<b>L11</b> Os diretores incentivam a partilha informal de informação	61,2%	38,8%
<b>L12</b> Os diretores incentivam a partilha da informação e conhecimento obtidos pelos colaboradores que ajudam na tomada de decisões	62,1%	37,9%
<b>L13</b> Os colaboradores e equipas são premiados pelas novas ideias que originam inovação e conhecimento	66,7%	33,3%
<b>L14</b> A definição da estratégia da organização é da responsabilidade de diferentes colaboradores, em diferentes níveis hierárquicos, não sendo apenas da responsabilidade dos diretores	64,9%	35,1%
<b>L15</b> A implementação da estratégia da organização é da responsabilidade de diferentes colaboradores, em diferentes níveis hierárquicos, não sendo apenas da responsabilidade dos diretores	63,8%	36,2%
<b>L16</b> Os diretores consideram a organização competitiva, no futuro se tiver capacidade de criar novo conhecimento e inovação	61,7%	38,3%

Quadro 13: Relações da Liderança

Fonte: Elaboração própria

Nas OCCA é importante que os colaboradores e equipas sejam premiados pelas novas ideias que originam inovação e conhecimento, por outro lado as OSCA a partilha de informação informal é incentivada pelos diretores.

	Organizações com capacidade de aprendizagem	Organizações sem capacidade de aprendizagem
<b>GP17</b> A Organização considera importante a contribuição de todos para a criação de uma visão comum da organização	64,5%	35,5%
<b>GP18</b> A Organização tem procedimentos que permitem aos seus colaboradores a aprendizagem e obterem resultados concretos	63,6%	36,4%
<b>GP19</b> A organização incentiva a aprendizagem extra profissional	62,1%	37,9%
<b>GP20</b> A organização acredita na aprendizagem, ao longo da vida e promove a sua implementação junto dos colaboradores	63,6%	36,4%
<b>GP21</b> Os colaboradores acreditam que se cometerem erros justificados no desempenho da sua função, não serão severamente penalizados pela organização	61,6%	38,4%
<b>GP22</b> A Organização promove regularmente reuniões onde dá a conhecer "as melhores lições aprendidas", tendo como objetivo promover alterações na organização	65,1%	34,9%
<b>GP23</b> A Organização tem os recursos humanos necessários para garantir a contínua criação de conhecimento	65,1%	34,9%
<b>GP24</b> A Organização tem facilidade em angariar colaboradores com a formação, experiência e perfil, necessários, para a criação de conhecimento	64,9%	35,1%

Quadro 14: Relações da Gestão de Pessoas

Fonte: Elaboração própria

Na dimensão gestão de pessoas obtivemos respostas representativas da importância dada às OCCA às questões GP22 – “A Organização promove regularmente reuniões onde dá a conhecer "as melhores lições aprendidas", tendo como objetivo promover alterações na organização” e GP23 – “A Organização tem os recursos humanos necessários para garantir a contínua criação de conhecimento”. As OSCA dão maior importância ao fato dos seus colaboradores acreditarem que se cometerem erros justificados no desempenho da sua função, não serão severamente penalizados pela organização.

	Organizações com capacidade de aprendizagem	Organizações sem capacidade de aprendizagem
<b>EPO25</b> A Organização tem estruturas e processos formais que promovem a partilha de conhecimentos entre os colaboradores e a organização	65,4%	34,6%
<b>EPO26</b> A organização tem sistemas formais que permitem a aprendizagem contínua dos seus colaboradores através da experiência adquirida no desempenho da sua função	64,1%	35,9%
<b>EPO27</b> A organização tem sistemas formais que permitem a aprendizagem e criação de conhecimento através de recursos a fontes externas à organização	63,5%	36,5%
<b>EPO28</b> A organização tem sistemas formais que permitem a criação, aquisição e difusão do conhecimento	65,3%	34,7%
<b>EPO29</b> A Organização tem sistemas formais que incentivam os colaboradores a procurarem soluções criativas para os problemas complexos	65,3%	34,7%
<b>EPO30</b> Existem, formalizados na organização, práticas ou ferramentas de investigação que permitem o desenvolvimento de novas propostas	64,3%	35,8%

Quadro 15: Relações da Estrutura e Processos Organizacionais

Fonte: Elaboração própria

Nas respostas obtidas para a dimensão Estrutura e Processos, as OCCA dão maior importância a terem estruturas e processos formais que promovam a partilha de conhecimentos entre os colaboradores e a organização. As OSCA têm sistemas formais que permitem a aprendizagem e criação de conhecimento através de recursos a fontes externas à organização.

De uma forma geral, verifica-se a existência de diferenças entre as dimensões dos valores sócio culturais e da aprendizagem organizacional nas OCCA e nas OSCA.

#### **4.2. Análise de Fiabilidade**

Com o intuito de validar o questionário utilizou-se o Alfa de Cronbach, que é uma das técnicas mais utilizadas para estimar a consistência interna de um instrumento de medida, cujo coeficiente varia entre 0 e 1, sendo que o valor mais elevado significa que existe uma maior consistência interna Fortin (2003). De acordo com Fortin (2003), quando este coeficiente tem valores inferiores a 0,7 a consistência interna é insatisfatória, mas quando apresenta valores superiores a 0,7 é considerado um instrumento fiável para medir o objeto em estudo.

Foi decidido realizar análises de fiabilidade, separadamente, para cada um dos constructos, para validação das escalas.

A escala que caracteriza os valores sócio culturais tem por base o questionário exaustivamente utilizado, em estudos anteriores de Hofstede (2003) e que permitem obter escalas de elevada fiabilidade.

Para esta análise de fiabilidade que mede os **índices das dimensões sócio culturais das empresas**, foi utilizado o programa SPSS para Windows, versão 20 e os resultados obtidos foram:

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,713	,753	18

Como podemos verificar o valor de alfa obtido é de 0,713, o que significa uma boa fiabilidade da escala para medir as dimensões culturais. Para cada item da escala os valores obtidos foram:

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PDIP3	37,2581	38,258	,598	,460	,673
PDIP6	36,8790	40,172	,421	,365	,690
PDIP14	36,3468	44,781	-,036	,166	,730
PDIP17	36,8387	41,242	,188	,177	,714
IDVP1	37,2097	38,606	,540	,528	,678
IDVP2	37,1694	38,808	,545	,523	,678
IDVP4	36,8871	39,922	,372	,290	,693
IDVP8	36,6694	39,215	,432	,366	,687
MASP5	37,4435	38,915	,579	,591	,677
MASP7	37,3065	38,751	,572	,496	,677
MASP15	36,5565	44,168	,002	,231	,730
MASP20	36,2419	43,648	,032	,234	,729
UAIP13	37,2097	38,200	,574	,556	,674
UAIP16	35,4435	45,891	-,137	,166	,752
UAIP18	35,7339	41,986	,158	,152	,716
UAIP19	36,5645	43,581	,028	,134	,731
LTOP10	36,9113	41,090	,337	,317	,698
LTOP12	37,5081	38,610	,671	,649	,672

A escala que caracteriza a capacidade de aprendizagem tem por base os questionários utilizados, em estudos anteriores de Marchi (1999) e de Dutschke (2005) (na sua tese doutoral) e que permitem obter escalas de elevada fiabilidade.

Para esta análise de fiabilidade que mede a **capacidade de aprendizagem das empresas**, foi utilizado o programa SPSS para Windows, versão 20 e os resultados obtidos foram:

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,959	,961	30

O valor de alfa é de 0,959, o que significa uma elevada fiabilidade da escala utilizada para medir a capacidade de aprendizagem. Para cada item da escala os valores obtidos foram:

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CO1	104,1210	377,896	,685	,596	,957
CO2	104,2581	381,396	,668	,659	,958
CO3	104,1129	376,150	,752	,786	,957
CO4	104,2500	387,360	,462	,654	,959
CO5	104,3952	383,168	,574	,641	,958
CO6	104,1532	381,513	,676	,576	,958
CO7	104,1129	385,987	,452	,390	,959
L8	103,8548	381,621	,655	,560	,958
L9	103,8790	381,815	,732	,704	,957
L10	104,0081	381,618	,677	,714	,958
L11	104,3387	387,998	,428	,501	,959
L12	104,0000	380,585	,745	,716	,957
L13	104,3548	371,629	,732	,715	,957
L14	104,8145	380,266	,525	,604	,959
L15	104,3952	379,509	,554	,646	,959
L16	103,9113	380,569	,695	,608	,957
GP17	103,9194	373,685	,820	,793	,956
GP18	104,2419	376,071	,772	,748	,957
GP19	104,2742	382,932	,591	,642	,958
GP20	104,0887	377,285	,770	,750	,957
GP21	104,3629	386,379	,483	,571	,959
GP22	104,6129	375,946	,640	,655	,958
GP23	104,5887	376,114	,712	,719	,957
GP24	104,7742	383,851	,471	,413	,959
EPO25	104,3952	373,834	,809	,842	,957
EPO26	104,3871	377,296	,771	,788	,957
EPO27	104,5403	378,234	,674	,793	,958
EPO28	104,5726	377,125	,739	,794	,957
EPO29	104,5726	376,556	,769	,789	,957
EPO30	104,6694	378,548	,636	,754	,958

### 4.3. Análise de Correlações

A intensidade da associação linear existente entre as variáveis pode ser quantificada através do chamado coeficiente de correlação linear de Pearson.

O coeficiente de correlação mede o grau de ligação entre as variáveis. A uma correlação perfeita (uma variável depende completamente de outra), corresponde um coeficiente 1, a inexistência de correlação (nenhuma ligação entre as duas variáveis) é indicada com um coeficiente de 0 e o coeficiente pode ser negativo se as duas variáveis forem opostas e o seu valor mais baixo rondará -1. Neste caso, as variáveis encontram-se também perfeitamente correlacionadas, mas uma é positiva enquanto a outra é negativa.

Um coeficiente de correlação é estatisticamente significativo quando é suficientemente diferente de zero (para o lado negativo ou positivo) para controlar a possibilidade de ligação entre duas variáveis ser devida ao mero acaso.

O nível de significância, normalmente 0,05, 0,01 ou 0,001, representa o risco marginal da ligação ser puramente acidental. Um nível de 0,05 significa que a possibilidade de que a ligação entre as duas variáveis seja devida ao acaso, é de 1 para 19.

Para afirmar a existência de uma relação causal entre duas variáveis é necessário que possamos apoiá-la numa correlação significativa.

Na análise, identificámos as correlações existentes entre os constructos avaliados e mais detalhadamente entre as variáveis, o que permitirá retirar informações para as organizações de como os valores sócios culturais influenciam uma maior aprendizagem organizacional.

Num primeiro grupo serão estudadas as correlações existentes para toda a amostra (124 elementos) entre as dimensões dos dois constructos em estudo, entre as dimensões dos valores sócio culturais e das variáveis da aprendizagem organizacional e por último entre as variáveis dos dois constructos.

Num segundo grupo, serão analisadas, as correlações existentes nas organizações com capacidade de aprendizagem entre as dimensões dos dois constructos, entre as dimensões dos valores sócio culturais e das variáveis da aprendizagem organizacional e por último entre as variáveis dos dois constructos.

*Grupo 1(Total da amostra)*

Correlações entre as dimensões Distância Hierárquica, Individualismo, Masculinidade, Controlo da Incerteza e as dimensões Cultura, Liderança, Gestão de Pessoas e Estrutura e Processos nas organizações com e sem capacidade de aprendizagem.

		Cultura Organizacional (CO)	Liderança	Gestão de Pessoas (GP)	Estrutura e Processos Organizacionais (EPO)
Distância Hierárquica (PDI)	Pearson Correlation	,038	-,093	,019	-,010
	Sig. (2-tailed)	,672	,302	,837	,915
	N	124	124	124	124
Individualismo (IDV)	Pearson Correlation	-,111	,023	,011	-,087
	Sig. (2-tailed)	,221	,796	,905	,338
	N	124	124	124	124
Masculinidade (MAS)	Pearson Correlation	-,171	-,180*	-,110	-,152
	Sig. (2-tailed)	,057	,045	,226	,093
	N	124	124	124	124
Incerteza (UAI)	Pearson Correlation	-,005	,140	,078	,023
	Sig. (2-tailed)	,952	,121	,389	,803
	N	124	124	124	124

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Quadro 16: Organizações com e sem capacidade de aprendizagem

Fonte: Elaboração Própria

Como podemos constatar através do quadro acima, existe uma correlação negativa entre a dimensão Masculinidade dos VSC e a dimensão Liderança da AO, ou seja, para maior Masculinidade verifica-se menor Liderança.

De seguida, procedemos às correlações entre as dimensões dos valores sócio culturais e as variáveis da aprendizagem organizacional.

Grupo 1.1 - Correlações Dimensões VSC / Variáveis AO

A seguir apresentamos as matrizes de correlações entre as dimensões dos VSC e as variáveis da AO.

Correlações VSC / Cultura:

		CO1	CO2	CO3	CO4	CO5	CO6	CO7
Distância Hierárquica (PDI)	Pearson Correlation	,042	,126	-,042	-,016	-,058	,072	,076
	Sig. (2-tailed)	,643	,164	,643	,856	,519	,430	,401
	N	124	124	124	124	124	124	124
Individualismo (IDV)	Pearson Correlation	-,073	-,118	-,023	-,129	-,203*	-,076	,054
	Sig. (2-tailed)	,421	,193	,797	,155	,024	,401	,554
	N	124	124	124	124	124	124	124
Masculinidade (MAS)	Pearson Correlation	,010	-,162	-,159	-,136	-,168	-,230**	-,034
	Sig. (2-tailed)	,913	,072	,078	,131	,063	,010	,707
	N	124	124	124	124	124	124	124
Incerteza (UAI)	Pearson Correlation	,094	,075	-,010	-,044	-,122	-,036	,011
	Sig. (2-tailed)	,302	,408	,916	,631	,178	,693	,902
	N	124	124	124	124	124	124	124

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Verificamos que existem duas correlações fortemente negativas entre o Individualismo e a Masculinidade com duas variáveis da Cultura (CO5 e CO6 respetivamente). Para um maior Individualismo verifica-se uma menor partilha dos erros e problemas entre profissionais (CO5) assim como quanto maior a Masculinidade menos a organização suporta riscos calculados (CO6).

Correlações VSC / Liderança:

		L8	L9	L10	L11	L12	L13	L14	L15	L16
Distância Hierárquica (PDI)	Pearson Correlation	-.028	-.024	,036	-.016	-.047	-.104	-.177*	-.147	-.017
	Sig. (2-tailed)	,756	,788	,694	,857	,608	,249	,049	,104	,855
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124
Individualismo (IDV)	Pearson Correlation	-.032	,008	,008	-.023	-.056	,009	,095	,054	,048
	Sig. (2-tailed)	,726	,932	,929	,801	,537	,919	,293	,552	,595
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124
Masculinidade (MAS)	Pearson Correlation	-.092	-.143	-.133	-.077	-.249**	-.187*	-.059	-.144	-.081
	Sig. (2-tailed)	,312	,113	,142	,395	,005	,038	,516	,112	,371
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124
Incerteza (UAI)	Pearson Correlation	,167	,107	,194*	,119	,118	,031	,087	,030	,082
	Sig. (2-tailed)	,063	,237	,031	,186	,191	,729	,337	,737	,366
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Existem três correlações negativas:

- A Distância Hierárquica (PDI) com a L14 significa que: para uma maior Distância Hierárquica menos a definição da estratégia é da responsabilidade de diferentes colaboradores, em diferentes níveis hierárquicos, sendo apenas da responsabilidade dos diretores.
- A Masculinidade (MAS) com a L12 significa que: para uma maior Masculinidade menos os diretores incentivam a partilha da informação
- A Masculinidade (MAS) com a L13 significa que: para uma maior Masculinidade menos são premiados os colaboradores e equipas pelas novas ideias que originam inovação e conhecimento.

Encontramos uma correlação positiva entre o Controlo da Incerteza (UAI) e a L10 significa que: quanto maior o Controlo da Incerteza mais os diretores incentivam a partilha formal de informação.

Correlações VSC / Gestão de Pessoas:

		GP17	GP18	GP19	GP20	GP21	GP22	GP23	GP24
Distância Hierárquica (PDI)	Pearson Correlation	-,012	,003	,051	-,048	,015	-,013	,095	,014
	Sig. (2-tailed)	,897	,978	,572	,599	,869	,883	,295	,874
	N	124	124	124	124	124	124	124	124
Individualismo (IDV)	Pearson Correlation	-,039	-,011	-,001	,038	,156	-,093	-,063	,088
	Sig. (2-tailed)	,666	,903	,995	,673	,084	,306	,487	,331
	N	124	124	124	124	124	124	124	124
Masculinidade (MAS)	Pearson Correlation	-,100	-,184*	-,048	-,058	-,107	-,048	-,057	-,044
	Sig. (2-tailed)	,269	,040	,593	,520	,239	,596	,529	,630
	N	124	124	124	124	124	124	124	124
Incerteza (UAI)	Pearson Correlation	,098	,071	,072	,137	,141	-,015	,036	-,054
	Sig. (2-tailed)	,278	,435	,425	,129	,119	,866	,690	,552
	N	124	124	124	124	124	124	124	124

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Encontramos uma correlação negativa entre a dimensão Masculinidade (MAS) e a variável GP18 significativa que: para uma maior Masculinidade menos as organizações têm procedimentos para garantir a aprendizagem aos seus colaboradores.

Correlações VSC / Estruturas e Processos Organizacionais:

		EPO25	EPO26	EPO27	EPO28	EPO29	EPO30
Distância Hierárquica (PDI)	Pearson Correlation	,009	,013	,047	-,050	,013	-,075
	Sig. (2-tailed)	,923	,888	,606	,578	,888	,407
	N	124	124	124	124	124	124
Individualismo (IDV)	Pearson Correlation	-,155	-,105	-,066	-,049	-,022	-,055
	Sig. (2-tailed)	,086	,246	,469	,586	,810	,542
	N	124	124	124	124	124	124
Masculinidade (MAS)	Pearson Correlation	-,161	-,142	-,092	-,121	-,155	-,117
	Sig. (2-tailed)	,073	,117	,311	,182	,086	,194
	N	124	124	124	124	124	124
Incerteza (UAI)	Pearson Correlation	-,031	,025	,072	,123	,003	-,067
	Sig. (2-tailed)	,734	,783	,430	,174	,976	,459
	N	124	124	124	124	124	124

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Não é possível encontrar qualquer tipo de correlação.

Grupo 1.2 - Correlações variáveis VSC / variáveis AO

Correlações Distância Hierárquica / Cultura:

		CO1	CO2	CO3	CO4	CO5	CO6	CO7
PDIP3	Pearson Correlation	-,171	-,204	-,252**	-,198	-,234**	-,086	,007
	Sig. (2-tailed)	,058	,023	,005	,027	,009	,342	,941
	N	124	124	124	124	124	124	124
PDIP6	Pearson Correlation	,041	-,098	-,094	-,199*	-,153	-,088	-,078
	Sig. (2-tailed)	,654	,277	,301	,027	,090	,333	,392
	N	124	124	124	124	124	124	124
PDIP14	Pearson Correlation	-,319**	-,299**	-,462**	-,297**	-,217*	-,379**	-,172
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,001	,016	,000	,056
	N	124	124	124	124	124	124	124
PDIP17	Pearson Correlation	,119	-,008	,008	-,093	,077	-,020	,156
	Sig. (2-tailed)	,188	,933	,930	,304	,395	,826	,084
	N	124	124	124	124	124	124	124

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Existem 11 correlações negativas entre as variáveis em estudo:

- PDIP3/CO2 significa que: quanto mais importante é ter boas relações com o seu superior direto, menos a organização disponibiliza tempo para a aprendizagem de novas técnicas de trabalho e gestão.
- PDIP3/CO3 significa que: quanto mais importante é ter boas relações com o seu superior direto, menos a organização incentiva a discussão aberta e sem preconceitos dos diferentes pontos de vista.
- PDIP3/CO4 significa que: quanto mais importante é ter boas relações com o seu superior direto, menos os profissionais são honestos e abertos quando trabalham em equipa.
- PDIP3/CO5 significa que: quanto mais importante é ter boas relações com o seu superior direto, menos os erros e os problemas são aceites e partilhados entre profissionais.
- PDIP6/CO4 significa que: quanto maior é a importância de se ser consultado pelo seu superior direto nas suas decisões, menos os profissionais são honestos e abertos quando trabalham em equipa.

- PDIP14/CO1 significa que: quanto maior é a frequência com que os subordinados receiam expressar desacordo com os seus superiores, menor é a visão da organização sobre o futuro.
- PDIP14/CO2 significa que: quanto maior é a frequência com que os subordinados receiam expressar desacordo com os seus superiores, menos a organização disponibiliza tempo para a aprendizagem de novas técnicas de trabalho e gestão.
- PDIP14/CO3 significa que: quanto maior é a frequência com que os subordinados receiam expressar desacordo com os seus superiores, menos a organização incentiva a discussão aberta e sem preconceitos.
- PDIP14/CO4 significa que: quanto maior é a frequência com que os subordinados receiam expressar desacordo com os seus superiores, menos os profissionais são honestos e abertos quando trabalham em equipa.
- PDIP14/CO5 significa que: quanto maior é a frequência com que os subordinados receiam expressar desacordo com os seus superiores, menos os erros e os problemas são aceites e partilhados.
- PDIP14/CO6 significa que: quanto maior é a frequência com que os subordinados receiam expressar desacordo com os seus superiores, menos a organização suporta riscos calculados.

Correlações Distância Hierárquica / Liderança:

		L8	L9	L10	L11	L12	L13	L14	L15	L16
PDIP3	Pearson Correlation	-.284**	-.209*	-.247**	-.117	-.256**	-.164	-.149	-.144	-.290**
	Sig. (2-tailed)	.001	.020	.006	.197	.004	.069	.098	.110	.001
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124
PDIP6	Pearson Correlation	-.127	-.077	-.034	-.204*	-.049	-.025	.080	.084	-.134
	Sig. (2-tailed)	.161	.397	.705	.023	.589	.782	.377	.356	.138
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124
PDIP14	Pearson Correlation	-.277**	-.384**	-.347**	-.329**	-.313**	-.197*	-.248**	-.299**	-.354**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.000	.000	.028	.005	.001	.000
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124
PDIP17	Pearson Correlation	-.078	.007	-.113	.046	.031	-.016	.138	.097	-.048
	Sig. (2-tailed)	.389	.938	.212	.609	.736	.856	.126	.286	.599
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Foram identificadas 15 correlações negativas entre as variáveis:

- PDIP3/L8 significa que: quanto mais importante é ter boas relações com o seu superior direto, menos os diretores dão a conhecer a missão da organização.
- PDIP3/L9 significa que: quanto mais importante é ter boas relações com o seu superior direto, menos os diretores incentivam os colaboradores a sugerirem novas ideias.
- PDIP3/L10 significa que: quanto mais importante é ter boas relações com o seu superior direto, menos os diretores incentivam a partilha formal de informação.
- PDIP3/L12 significa que: quanto mais importante é ter boas relações com o seu superior direto, menos os diretores incentivam a partilha da informação e conhecimento obtidos pelos colaboradores.
- PDIP3/L16 significa que: quanto mais importante é ter boas relações com o seu superior direto, menos os diretores consideram a organização competitiva.
- PDIP6/L11 significa que: quanto maior é a importância de se ser consultado pelo seu superior direto nas decisões que ele tome, menos os diretores incentivam a partilha informal de informação.
- PDIP14/L8 significa que: quanto menor é a frequência com que os subordinados receiam expressar desacordo com os seus superiores, menos os diretores dão a conhecer a missão da organização.
- PDIP14/L9 significa que: quanto maior é a frequência com que os subordinados receiam expressar desacordo com os seus superiores, menos os diretores incentivam os colaboradores a sugerirem novas ideias.
- PDIP14/L10 significa que: quanto maior é a frequência com que os subordinados receiam expressar desacordo com os seus superiores, menos os diretores incentivam a partilha formal de informação.
- PDIP14/L11 significa que: quanto maior é a frequência com que os subordinados receiam expressar desacordo com os seus superiores, menos os diretores incentivam a partilha informal de informação.
- PDIP14/L12 significa que: quanto maior é a frequência com que os subordinados receiam expressar desacordo com os seus superiores, menos os diretores incentivam a partilha da informação e conhecimento obtidos pelos colaboradores.

- PDIP14/L13 significa que: quanto maior é a frequência com que os subordinados recebem expressar desacordo com os seus superiores, menos os colaboradores e equipas são premiados pelas novas ideias.
- PDIP14/L14 significa que: quanto maior é a frequência com que os subordinados recebem expressar desacordo com os seus superiores, menos a definição da estratégia é da responsabilidade de diferentes colaboradores, em diferentes níveis hierárquicos, sendo apenas da responsabilidade dos diretores.
- PDIP14/L15 significa que: quanto maior é a frequência com que os subordinados recebem expressar desacordo com os seus superiores, menos a implementação da estratégia da organização é da responsabilidade de diferentes colaboradores, em diferentes níveis hierárquicos, sendo apenas da responsabilidade dos diretores.
- PDIP14/L16 significa que: quanto maior é a frequência com que os subordinados recebem expressar desacordo com os seus superiores, menos os diretores consideram a organização competitiva.

Correlações Distância Hierárquica / Gestão de Pessoas:

		GP17	GP18	GP19	GP20	GP21	GP22	GP23	GP24
PDIP3	Pearson Correlation	-.249**	-.226*	-.200*	-.248**	-.179*	.032	-.183	-.240**
	Sig. (2-tailed)	.005	.012	.026	.006	.047	.726	.042	.007
	N	124	124	124	124	124	124	124	124
PDIP6	Pearson Correlation	-.122	-.009	-.146	-.102	-.144	.110	-.057	.017
	Sig. (2-tailed)	.177	.918	.107	.260	.110	.223	.533	.848
	N	124	124	124	124	124	124	124	124
PDIP14	Pearson Correlation	-.378**	-.314**	-.324**	-.426**	-.449**	-.171	-.216*	-.200*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.058	.016	.026
	N	124	124	124	124	124	124	124	124
PDIP17	Pearson Correlation	-.104	-.063	-.037	-.059	-.019	.039	.012	.022
	Sig. (2-tailed)	.253	.487	.685	.517	.836	.666	.892	.809
	N	124	124	124	124	124	124	124	124

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Foram identificadas 15 correlações negativas entre as variáveis.

As variáveis PDIP3 e PDIP14 da Distância Hierárquica têm correlações negativas com todas as variáveis da Gestão de Pessoas, ou seja, quanto mais importante é ter boas

relações e maior é o receio em estar em desacordo com o superior direto, menos a organização considera importante a Gestão de Pessoas. A variável PDIP14 não se verifica com a variável GP22.

Correlações Distância Hierárquica / Estrutura e Processos Organizacionais:

		EPO25	EPO26	EPO27	EPO28	EPO29	EPO30
PDIP3	Pearson Correlation	-,109	-,167	-,112	-,160	-,173	-,125
	Sig. (2-tailed)	,229	,064	,217	,076	,055	,168
	N	124	124	124	124	124	124
PDIP6	Pearson Correlation	,077	,005	,119	-,031	-,031	,000
	Sig. (2-tailed)	,395	,959	,189	,736	,732	,997
	N	124	124	124	124	124	124
PDIP14	Pearson Correlation	-,300**	-,307**	-,189*	-,324**	-,310**	-,193*
	Sig. (2-tailed)	,001	,001	,036	,000	,000	,032
	N	124	124	124	124	124	124
PDIP17	Pearson Correlation	,060	,039	-,044	,004	,035	-,065
	Sig. (2-tailed)	,507	,664	,629	,967	,698	,476
	N	124	124	124	124	124	124

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Podemos encontrar 6 correlações, todas negativas entre a variável PDIP14 e todas as variáveis da Estrutura e Processos Organizacionais, ou seja, quanto maior é a frequência com que os subordinados receiam estar em desacordo com os seus superiores, menor é a importância que as organizações dão à Estrutura e Processos Organizacionais.

Correlações Individualismo / Cultura:

		CO1	CO2	CO3	CO4	CO5	CO6	CO7
IDVP1	Pearson Correlation	-,059	-,164	-,116	-,122	-,079	,051	-,153
	Sig. (2-tailed)	,518	,068	,200	,177	,385	,577	,090
	N	124	124	124	124	124	124	124
IDVP2	Pearson Correlation	-,118	-,184*	-,160	-,211*	-,292**	,045	-,111
	Sig. (2-tailed)	,190	,041	,077	,019	,001	,622	,219
	N	124	124	124	124	124	124	124
IDVP4	Pearson Correlation	-,168	-,168	-,191*	-,084	-,229*	-,139	,065
	Sig. (2-tailed)	,062	,063	,033	,352	,010	,125	,473
	N	124	124	124	124	124	124	124
IDVP8	Pearson Correlation	-,088	-,139	-,227*	-,051	-,032	-,108	-,053
	Sig. (2-tailed)	,332	,124	,011	,575	,726	,232	,558
	N	124	124	124	124	124	124	124

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Conseguimos identificar 6 correlações negativas entre as variáveis:

- IDVP2/CO2 significa que: quanto mais importante é ter boas condições físicas de trabalho, menos a organização disponibiliza tempo para a aprendizagem.
- IDVP2/CO4 significa que: quanto mais importante é ter boas condições físicas de trabalho, menos os profissionais são honestos e abertos quando trabalham em equipa.
- IDVP2/CO5 significa que: quanto mais importante é ter boas condições físicas de trabalho, menos os erros e os problemas são aceites e partilhados entre profissionais.
- IDVP4/CO3 significa que: quanto mais importante é ter segurança de emprego, menos a organização incentiva a discussão aberta e sem preconceitos.
- IDVP4/CO5 significa que: quanto mais importante é ter segurança de emprego, menos os erros e os problemas são aceites e partilhados entre profissionais.
- IDVP8/CO3 significa que: quanto mais importante é ter aventura no trabalho, menos a organização incentiva a discussão aberta e sem preconceitos.

Correlações Individualismo / Liderança:

		L8	L9	L10	L11	L12	L13	L14	L15	L16
IDVP1	Pearson Correlation	-,153	-,146	-,114	-,040	-,139	-,071	-,116	-,049	-,079
	Sig. (2-tailed)	,089	,107	,207	,659	,123	,432	,198	,587	,381
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124
IDVP2	Pearson Correlation	-,140	-,152	-,146	-,129	-,150	-,097	-,091	-,098	-,136
	Sig. (2-tailed)	,122	,091	,106	,155	,096	,284	,316	,278	,131
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124
IDVP4	Pearson Correlation	-,139	-,219*	-,121	-,111	-,159	-,162	-,193*	-,145	-,225*
	Sig. (2-tailed)	,124	,015	,180	,222	,077	,072	,032	,107	,012
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124
IDVP8	Pearson Correlation	-,119	-,222*	-,169	-,242**	-,170	-,135	-,096	-,148	-,209*
	Sig. (2-tailed)	,187	,013	,060	,007	,059	,134	,291	,101	,020
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*.. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Conseguimos identificar 6 correlações negativas entre as variáveis:

- IDVP4/L9 significa que: quanto mais importante é ter segurança de emprego, menos os diretores incentivam os colaboradores a sugerirem novas ideias.
- IDVP4/L14 significa que: quanto mais importante é ter segurança de emprego, menos a definição da estratégia da organização é da responsabilidade de diferentes colaboradores, sendo apenas da responsabilidade dos diretores.
- IDVP4/L16 significa que: quanto mais importante é ter segurança de emprego, menos os diretores consideram a organização competitiva.
- IDVP8/L9 significa que: quanto mais importante é ter aventura no trabalho, menos os diretores incentivam os colaboradores a sugerirem novas ideias.
- IDVP8/L11 significa que: quanto mais importante é ter aventura no trabalho, menos os diretores incentivam a partilha informal de informação.
- IDVP8/L16 significa que: quanto mais importante é ter aventura no trabalho, menos os diretores consideram a organização competitiva.

Correlações Individualismo / Gestão de Pessoas:

		GP17	GP18	GP19	GP20	GP21	GP22	GP23	GP24
IDVP1	Pearson Correlation	-,162	-,149	-,101	-,197*	-,244**	-,033	-,130	-,188*
	Sig. (2-tailed)	,072	,098	,262	,028	,006	,718	,149	,037
	N	124	124	124	124	124	124	124	124
IDVP2	Pearson Correlation	-,218**	-,168	-,096	-,227*	-,108	-,081	-,140	-,200*
	Sig. (2-tailed)	,015	,062	,289	,011	,233	,374	,120	,026
	N	124	124	124	124	124	124	124	124
IDVP4	Pearson Correlation	-,278**	-,223*	-,186*	-,186*	-,075	-,102	-,055	-,087
	Sig. (2-tailed)	,002	,013	,038	,038	,407	,259	,543	,339
	N	124	124	124	124	124	124	124	124
IDVP8	Pearson Correlation	-,189*	-,117	-,164	-,069	-,141	,024	-,091	-,143
	Sig. (2-tailed)	,035	,194	,069	,449	,118	,793	,315	,114
	N	124	124	124	124	124	124	124	124

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Podemos encontrar 11 correlações negativas:

- IDVP1/GP20 significa que: quanto mais importante é ter tempo suficiente para a minha vida pessoal e familiar, menos a organização acredita na aprendizagem.
- IDVP1/GP21 significa que: quanto mais importante é ter tempo suficiente para a minha vida pessoal e familiar, menos os colaboradores acreditam que não serão penalizados se cometerem erros, mesmo que sejam justificados.
- IDVP1/GP24 significa que: quanto mais importante é ter tempo suficiente para a minha vida pessoal e familiar, menos as organizações conseguem colaboradores com o perfil necessário.
- IDVP2/GP17 significa que: quanto mais importante é boas condições físicas de trabalho, menos a organização considera importante o envolvimento de todos para a criação de uma visão comum.
- IDVP2/GP20 significa que: quanto mais importante é boas condições físicas de trabalho, menos a organização acredita na aprendizagem.
- IDVP2/GP24 significa que: quanto mais importante é boas condições físicas de trabalho, menos as organizações conseguem colaboradores com o perfil necessário.

- IDVP4/GP17 significa que: quanto mais importante é ter segurança de emprego, menos a organização considera importante o envolvimento de todos para a criação de uma visão comum.
- IDVP4/GP18 significa que: quanto mais importante é ter segurança de emprego, menos a organização tem procedimentos que permitem aos seus colaboradores a aprendizagem e obterem resultados concretos.
- IDVP4/GP19 significa que: quanto mais importante é ter segurança de emprego, menos a organização incentiva a aprendizagem extra profissional.
- IDVP4/GP20 significa que: quanto mais importante é ter segurança de emprego, menos a organização acredita na aprendizagem.
- IDVP8/GP17 significa que: quanto mais importante é ter aventura no trabalho, menos a organização considera importante o envolvimento de todos para a criação de uma visão comum.

Correlações Individualismo / Estrutura e Processos Organizacionais:

		EPO25	EPO26	EPO27	EPO28	EPO29	EPO30
IDVP1	Pearson Correlation	,038	-,018	,032	,082	-,007	-,016
	Sig. (2-tailed)	,672	,843	,728	,366	,940	,860
	N	124	124	124	124	124	124
IDVP2	Pearson Correlation	-,115	-,164	-,121	-,136	-,128	-,130
	Sig. (2-tailed)	,205	,069	,180	,132	,157	,150
	N	124	124	124	124	124	124
IDVP4	Pearson Correlation	-,116	-,164	-,077	-,051	-,071	-,149
	Sig. (2-tailed)	,199	,069	,394	,573	,435	,098
	N	124	124	124	124	124	124
IDVP8	Pearson Correlation	-,049	-,074	-,047	-,184*	-,169	-,091
	Sig. (2-tailed)	,591	,414	,604	,040	,060	,317
	N	124	124	124	124	124	124

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Encontramos uma correlação negativa entre a variável IDVP8 e a variável EPO028: quanto mais importante é ter aventura no trabalho menos a organização tem sistemas formais.

Correlações Masculinidade / Cultura:

		CO1	CO2	CO3	CO4	CO5	CO6	CO7
MASP5	Pearson Correlation	-,029	-,048	-,067	-,106	-,191	-,103	-,123
	Sig. (2-tailed)	,749	,595	,457	,243	,034	,253	,174
	N	124	124	124	124	124	124	124
MASP7	Pearson Correlation	-,100	-,292**	-,306**	-,144	-,190*	-,175	-,035
	Sig. (2-tailed)	,269	,001	,001	,111	,035	,051	,703
	N	124	124	124	124	124	124	124
MASP15	Pearson Correlation	-,077	-,156	-,171	-,249**	-,166	-,091	-,044
	Sig. (2-tailed)	,396	,084	,058	,005	,065	,314	,628
	N	124	124	124	124	124	124	124
MASP20	Pearson Correlation	-,105	-,081	-,073	-,116	,017	-,085	-,145
	Sig. (2-tailed)	,244	,370	,421	,200	,853	,351	,109
	N	124	124	124	124	124	124	124

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Entre as variáveis em estudo encontramos 5 correlações negativas:

- MASP5/CO5 significa que: quanto mais importante é trabalhar com pessoas que cooperam bem entre si, menos os erros e os problemas são aceites e partilhados entre profissionais.
- MASP7/CO2 significa que: quanto maior é a importância de ter oportunidades para ser promovido, menos a organização disponibiliza tempo para a aprendizagem.
- MASP7/CO3 significa que: quanto maior é a importância de ter oportunidades para ser promovido, menos a organização incentiva a discussão aberta e sem preconceitos.
- MASP15/CO4 significa que: quanto maior é a confiança entre pessoas, menor é a honestidade entre os profissionais quando trabalham em equipa.

Correlações Masculinidade / Liderança:

		L8	L9	L10	L11	L12	L13	L14	L15	L16
MASP5	Pearson Correlation	-,110	-,155	-,166	-,138	-,217*	-,100	,017	-,087	-,199
	Sig. (2-tailed)	,223	,085	,066	,126	,015	,269	,850	,339	,027
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124
MASP7	Pearson Correlation	-,158	-,216*	-,276**	-,097	-,297**	-,247**	-,151	-,035	-,347**
	Sig. (2-tailed)	,079	,016	,002	,283	,001	,006	,095	,698	,000
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124
MASP15	Pearson Correlation	,019	-,083	-,142	-,194*	-,112	-,011	,037	,034	-,060
	Sig. (2-tailed)	,832	,360	,116	,031	,216	,903	,682	,710	,509
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124
MASP20	Pearson Correlation	-,120	-,223*	-,156	-,016	-,132	,031	-,028	-,049	-,131
	Sig. (2-tailed)	,184	,013	,083	,860	,143	,732	,756	,589	,146
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Identificámos 9 correlações negativas entre as variáveis Masculinidade e Liderança:

- MASP5/L12 significa que: quanto mais importante é trabalhar com pessoas que cooperam bem entre si, menos os diretores incentivam a partilha de informação e conhecimento obtidos pelos colaboradores.
- MASP5/L16 significa que: quanto mais importante é trabalhar com pessoas que cooperam bem entre si, menos os diretores consideram a organização competitiva.
- MASP7/L9 significa que: quanto maior é a importância de ter oportunidades para ser promovido, menos os diretores incentivam os colaboradores a sugerirem novas ideias.
- MASP7/L10 significa que: quanto maior é a importância de ter oportunidades para ser promovido, menos os diretores incentivam a partilha formal de informação.
- MASP7/L12 significa que: quanto maior é a importância de ter oportunidades para ser promovido, menos os diretores incentivam a partilha da informação e conhecimento.
- MASP7/L13 significa que: quanto maior é a importância de ter oportunidades para ser promovido, menos os colaboradores e equipas são premiados pelas novas ideias.

- MASP7/L16 significa que: quanto maior é a importância de ter oportunidades para ser promovido, menos os diretores consideram a organização competitiva.
- MASP15/L11 significa que: quanto maior é a confiança entre pessoas, menos os diretores incentivam a partilha informal de informação.
- MASP20/L9 significa que: quanto mais as pessoas admitem o fracasso na sua vida, menos os diretores incentivam os colaboradores a sugerirem novas ideias.

Correlações Masculinidade / Gestão de Pessoas:

		GP17	GP18	GP19	GP20	GP21	GP22	GP23	GP24
MASP5	Pearson Correlation	-,155	-,111	-,101	-,100	-,049	,029	-,044	-,034
	Sig. (2-tailed)	,085	,219	,263	,267	,588	,745	,629	,708
	N	124	124	124	124	124	124	124	124
MASP7	Pearson Correlation	-,291**	-,235**	-,200*	-,281**	-,194*	-,129	-,290**	-,178*
	Sig. (2-tailed)	,001	,009	,026	,002	,031	,153	,001	,047
	N	124	124	124	124	124	124	124	124
MASP15	Pearson Correlation	-,096	-,009	,005	-,061	-,206*	,069	-,017	-,131
	Sig. (2-tailed)	,291	,920	,954	,500	,022	,445	,852	,147
	N	124	124	124	124	124	124	124	124
MASP20	Pearson Correlation	-,123	-,038	-,133	-,157	-,173	,050	-,109	-,012
	Sig. (2-tailed)	,175	,677	,139	,081	,054	,578	,227	,896
	N	124	124	124	124	124	124	124	124

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Encontrámos 8 correlações negativas. A variável MASP7 tem correlações com todas as variáveis exceto com a GP22, ou seja, quanto maior é a importância de ter oportunidades para ser promovido menor é a importância dada pela organização na Gestão de Pessoas.

A variável MASP20 está correlacionada com a variável GP21 significa que: quanto mais as pessoas admitem o fracasso na sua vida menos os colaboradores acreditam que não serão penalizados se cometerem erros, mesmo que sejam justificados.

Correlações Masculinidade / Estrutura e Processos Organizacionais:

		EPO25	EPO26	EPO27	EPO28	EPO29	EPO30
MASP5	Pearson Correlation	,005	-,057	-,014	-,091	-,104	-,032
	Sig. (2-tailed)	,953	,528	,876	,316	,253	,723
	N	124	124	124	124	124	124
MASP7	Pearson Correlation	-,123	-,172	-,094	-,177*	-,180*	-,212*
	Sig. (2-tailed)	,173	,055	,297	,049	,045	,018
	N	124	124	124	124	124	124
MASP15	Pearson Correlation	-,022	-,121	-,020	-,097	-,017	,024
	Sig. (2-tailed)	,809	,180	,821	,283	,856	,790
	N	124	124	124	124	124	124
MASP20	Pearson Correlation	,041	,099	,006	-,028	,022	,070
	Sig. (2-tailed)	,652	,273	,946	,754	,806	,440
	N	124	124	124	124	124	124

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Existem 3 correlações negativas entre a variável MASP7 e as variáveis EPO28, EPO29 e EPO30, ou seja, quanto mais importante é ter oportunidades para ser promovido menos a organização tem sistemas formais.

Correlações Controlo da Incerteza / Cultura:

		CO1	CO2	CO3	CO4	CO5	CO6	CO7
UAIP13	Pearson Correlation	-,151	-,131	-,181*	-,121	-,175	-,098	-,080
	Sig. (2-tailed)	,094	,146	,044	,182	,052	,280	,377
	N	124	124	124	124	124	124	124
UAIP16	Pearson Correlation	,227*	,195*	,236**	,179*	,298**	,161	,045
	Sig. (2-tailed)	,011	,030	,008	,046	,001	,073	,618
	N	124	124	124	124	124	124	124
UAIP18	Pearson Correlation	,057	,132	,056	-,045	-,038	,063	,022
	Sig. (2-tailed)	,532	,144	,534	,617	,679	,487	,809
	N	124	124	124	124	124	124	124
UAIP19	Pearson Correlation	-,139	-,176	-,059	-,160	-,192*	-,075	,047
	Sig. (2-tailed)	,123	,050	,512	,075	,032	,409	,602
	N	124	124	124	124	124	124	124

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Foi identificada uma correlação negativa entre a dimensão Incerteza (UAIP13) e a dimensão Cultura (CO3) ou seja: quanto mais os colaboradores se sentem nervosos ou tensos no trabalho menos a organização incentiva a discussão aberta e sem preconceitos.

Existem 5 correlações positivas entre a variável UAIP16 e as variáveis CO1, CO2, CO3, CO4 e CO5, ou seja, quanto maior a importância de ser-se um bom gestor sem ter respostas precisas, menor é a visão da organização sobre o futuro, há menor disponibilidade de tempo para a aprendizagem, há menos incentivo à discussão aberta e sem preconceitos, menor é a honestidade entre os profissionais quando trabalham em equipa e os erros e os problemas são menos aceites e partilhados entre profissionais.

Correlações Controlo da Incerteza / Liderança:

		L8	L9	L10	L11	L12	L13	L14	L15	L16
UAIP13	Pearson Correlation	-.131	-.190*	-.145	-.096	-.227*	-.208	-.139	-.163	-.298*
	Sig. (2-tailed)	.147	.034	.109	.288	.011	.021	.124	.071	.001
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124
UAIP16	Pearson Correlation	.283**	.157	.129	.163	.115	.207*	.186*	.212*	.181*
	Sig. (2-tailed)	.001	.083	.152	.070	.205	.021	.038	.018	.044
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124
UAIP18	Pearson Correlation	.043	-.024	-.018	.032	-.021	-.018	-.090	-.094	-.032
	Sig. (2-tailed)	.633	.791	.845	.723	.819	.843	.320	.299	.725
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124
UAIP19	Pearson Correlation	-.101	-.093	-.049	.033	-.119	-.026	-.098	-.020	-.105
	Sig. (2-tailed)	.264	.305	.590	.714	.188	.773	.281	.825	.245
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Identificámos 4 negativas entre as variáveis UAIP13 e as variáveis L9, L12, L13 e L16, ou seja, quanto mais os colaboradores se sentem nervosos ou tensos no trabalho menos os diretores incentivam, premeiam e consideram a organização competitiva.

Foram detetadas 5 correlações, todas elas positivas, entre a variável UAIP16 e as variáveis L8, L13, L14, L15 e L16, ou seja, quanto mais importante é ser-se um bom gestor sem ter respostas precisas, mais os diretores dão a conhecer a missão da organização, os colaboradores e equipas são premiados pelas novas ideias, a definição da estratégia da organização é da responsabilidade de diferentes colaboradores, sendo apenas da responsabilidade dos diretores, a implementação da estratégia da organização

é da responsabilidade de diferentes colaboradores, em diferentes níveis hierárquicos, sendo apenas da responsabilidade dos diretores e os diretores consideram a organização competitiva.

Correlações Controlo da Incerteza / Gestão de Pessoas:

		GP17	GP18	GP19	GP20	GP21	GP22	GP23	GP24
UAIP13	Pearson Correlation	-.266**	-.275**	-.229*	-.205*	-.193*	-.049	-.192*	-.160
	Sig. (2-tailed)	.003	.002	.011	.022	.032	.591	.032	.075
	N	124	124	124	124	124	124	124	124
UAIP16	Pearson Correlation	.221*	.146	.186*	.209*	.186*	.236**	.265**	.085
	Sig. (2-tailed)	.014	.105	.039	.020	.039	.008	.003	.350
	N	124	124	124	124	124	124	124	124
UAIP18	Pearson Correlation	.014	.062	.061	-.024	-.020	.003	.083	-.074
	Sig. (2-tailed)	.881	.497	.499	.790	.829	.977	.357	.416
	N	124	124	124	124	124	124	124	124
UAIP19	Pearson Correlation	-.101	-.067	-.064	-.115	-.171	-.111	-.065	-.116
	Sig. (2-tailed)	.264	.458	.483	.204	.057	.218	.473	.200
	N	124	124	124	124	124	124	124	124

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Existem 6 correlações negativas entre a variável UAIP13 e as variáveis GP17, GP18, GP19, GP20, GP21 e GP23, ou seja, quanto mais os colaboradores se sentem nervosos ou tensos no trabalho menos a organização considera importante o envolvimento de todos para a criação de uma visão comum, não permite a aprendizagem, mais a organização considera importante o envolvimento de todos para a criação de uma visão comum, a organização incentiva a aprendizagem extra profissional, acredita na aprendizagem e há facilidade de encontrar colaboradores com o perfil necessário.

Temos 6 correlações positivas entre a variável UAIP16 e as variáveis GP17, GP19, GP20, GP21, GP22 e GP23, ou seja, quanto mais importante é ser-se um bom gestor sem ter respostas precisas, mais a organização considera importante o envolvimento de todos para a criação de uma visão comum, a organização incentiva a aprendizagem extra profissional, acredita na aprendizagem, os colaboradores acreditam que não serão penalizados se cometerem erros, mesmo que sejam justificados, há reuniões regulares com o objetivo de alterações na organização e há facilidade de encontrar colaboradores com o perfil necessário.

Correlações Controlo da Incerteza / Estruturas e Processos Organizacionais:

		EPO25	EPO26	EPO27	EPO28	EPO29	EPO30
UAIP13	Pearson Correlation	-,123	-,140	-,182	-,172	-,244**	-,345**
	Sig. (2-tailed)	,172	,121	,043	,056	,006	,000
	N	124	124	124	124	124	124
UAIP16	Pearson Correlation	,269**	,231**	,222*	,181*	,162	,254**
	Sig. (2-tailed)	,003	,010	,013	,044	,072	,004
	N	124	124	124	124	124	124
UAIP18	Pearson Correlation	,085	,020	,027	,069	-,065	-,107
	Sig. (2-tailed)	,346	,826	,764	,446	,471	,235
	N	124	124	124	124	124	124
UAIP19	Pearson Correlation	,008	-,087	,007	,108	-,012	-,116
	Sig. (2-tailed)	,931	,336	,935	,231	,894	,200
	N	124	124	124	124	124	124

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Mais uma vez encontramos correlações positivas e negativas.

Temos 3 correlações negativas entre a variável UAIP13 e as variáveis EPO27, EPO29 e EPO30, ou seja, quanto mais os colaboradores se sentem nervosos ou tensos no trabalho menos a organização tem sistemas formais que permitem a aprendizagem e incentivam a procura de soluções criativas e têm práticas que permitem o desenvolvimento de novas propostas.

Mais uma vez encontramos 5 correlações positivas entre a variável UAIP16 e as variáveis EPO25, EPO26, EPO27, EPO28 e EPO30. Só não existe correlação com a variável EPO29. Temos que quanto mais importante é ser-se um bom gestor sem ter respostas precisas, mais a organização tem sistemas formais.

Grupo 2(organizações com capacidade de aprendizagem)

Correlações entre as dimensões Distância Hierárquica, Individualismo, Masculinidade, Controle da Incerteza e as dimensões Cultura, Liderança, Gestão de Pessoas e Estrutura e Processos nas organizações com capacidade de aprendizagem.

		Cultura Organizacional (CO)	Liderança	Gestão de Pessoas (GP)	Estrutura e Processos Organizacionais (EPO)
Distância Hierárquica (PDI)	Pearson Correlation	,089	-,194	,087	,061
	Sig. (2-tailed)	,464	,108	,475	,616
	N	70	70	70	70
Individualismo (IDV)	Pearson Correlation	-,135	,205	,068	-,150
	Sig. (2-tailed)	,266	,089	,575	,216
	N	70	70	70	70
Masculinidade (MAS)	Pearson Correlation	-,058	-,169	,052	-,086
	Sig. (2-tailed)	,635	,161	,667	,480
	N	70	70	70	70
Incerteza (UAI)	Pearson Correlation	,042	,220	,059	,028
	Sig. (2-tailed)	,728	,068	,630	,820
	N	70	70	70	70

Quadro 17: Organizações com capacidade de aprendizagem

Fonte: Elaboração Própria

Como podemos constatar, não existe nenhuma correlação entre as dimensões Valores Sócio Culturais e as dimensões da Aprendizagem Organizacional.

De seguida, procedemos às correlações entre as dimensões dos valores sócio culturais e as variáveis da aprendizagem organizacional.

Grupo 2.1 - Correlações VSC / Variáveis AO

Vamos apresentar as matrizes de correlações entre as dimensões dos VSC e as variáveis da AO.

Correlações VSC / Cultura:

		CO1	CO2	CO3	CO4	CO5	CO6	CO7
Distância Hierárquica (PDI)	Pearson Correlation	,063	,256*	-,150	-,180	,123	,106	,116
	Sig. (2-tailed)	,604	,033	,216	,137	,311	,381	,339
	N	70	70	70	70	70	70	70
Individualismo (IDV)	Pearson Correlation	-,096	-,268*	,099	-,045	-,168	-,045	-,001
	Sig. (2-tailed)	,428	,025	,413	,709	,164	,712	,994
	N	70	70	70	70	70	70	70
Masculinidade (MAS)	Pearson Correlation	,114	-,006	-,002	,005	-,130	-,177	-,013
	Sig. (2-tailed)	,349	,960	,988	,968	,282	,142	,918
	N	70	70	70	70	70	70	70
Incerteza (UAI)	Pearson Correlation	,142	,143	,096	-,007	-,060	-,153	,027
	Sig. (2-tailed)	,241	,239	,429	,955	,623	,207	,821
	N	70	70	70	70	70	70	70

Existe uma correlação positiva entre a Distância Hierárquica e a variável CO2 significa que: quanto maior o índice de Distância Hierárquica maior é a disponibilidade de tempo dispensada pela organização para a aprendizagem de novas técnicas de trabalho e gestão.

Entre o Individualismo e a variável CO2 existe uma correlação negativa significa que: quanto maior o índice de Individualismo menor é a disponibilidade de tempo dispensada pela organização para a aprendizagem de novas técnicas de trabalho e gestão.

Correlações VSC / Liderança:

		L8	L9	L10	L11	L12	L13	L14	L15	L16
Distância Hierárquica (PDI)	Pearson Correlation	-,100	-,058	-,040	,037	-,027	-,188	-,203	-,275*	,011
	Sig. (2-tailed)	,410	,632	,742	,758	,824	,118	,092	,021	,930
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Individualismo (IDV)	Pearson Correlation	-,109	,046	,027	,102	-,003	,112	,208	,272*	,178
	Sig. (2-tailed)	,369	,705	,823	,402	,981	,358	,084	,023	,141
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Masculinidade (MAS)	Pearson Correlation	-,058	-,015	-,086	-,018	-,322**	-,297*	-,074	-,121	,137
	Sig. (2-tailed)	,631	,904	,478	,885	,007	,012	,540	,317	,259
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Incerteza (UAI)	Pearson Correlation	,175	,168	,099	,217	,087	,028	,160	,076	,040
	Sig. (2-tailed)	,147	,165	,413	,071	,472	,818	,187	,530	,741
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70

Temos três correlações negativas entre a Distância Hierárquica e a variável L15 e entre a Masculinidade e a L12 e a L13, ou seja, quanto maior o índice de Distância Hierárquica menor é a responsabilidade dos colaboradores na implementação da estratégia; quanto maior o índice de Masculinidade menor é o incentivo dos diretores na partilha de informação e conhecimento e menos os colaboradores e equipas são premiados pelas nova ideias que originam conhecimento.

Temos uma correlação positiva entre o Individualismo e a variável L15 ou seja, quanto maior o índice de Individualismo maior é a responsabilidade dos colaboradores na implementação da estratégia.

Correlações VSC / Gestão de Pessoas:

		GP17	GP18	GP19	GP20	GP21	GP22	GP23	GP24
Distância Hierárquica (PDI)	Pearson Correlation	,006	-,027	,114	-,058	,005	-,053	,198	,118
	Sig. (2-tailed)	,958	,823	,346	,633	,966	,664	,100	,329
	N	70	70	70	70	70	70	70	70
Individualismo (IDV)	Pearson Correlation	-,012	-,076	-,046	,117	,319**	-,149	-,100	,192
	Sig. (2-tailed)	,918	,530	,705	,334	,007	,220	,409	,112
	N	70	70	70	70	70	70	70	70
Masculinidade (MAS)	Pearson Correlation	,073	-,185	-,046	-,027	,005	,092	,041	,164
	Sig. (2-tailed)	,546	,126	,708	,827	,969	,447	,735	,174
	N	70	70	70	70	70	70	70	70
Incerteza (UAI)	Pearson Correlation	,103	,075	,200	,147	,003	-,076	,000	-,083
	Sig. (2-tailed)	,396	,540	,096	,226	,981	,533	1,000	,494
	N	70	70	70	70	70	70	70	70

Encontramos uma correlação fortemente positiva entre o Individualismo e a variável GP21 ou seja, quanto maior o índice de Individualismo maior é a confiança que os colaboradores têm de que não serão penalizados se cometerem erros justificados.

Correlações VSC / Estrutura e Processos Organizacionais:

		EPO25	EPO26	EPO27	EPO28	EPO29	EPO30
Distância Hierárquica (PDI)	Pearson Correlation	,035	,071	,125	,041	,080	-,048
	Sig. (2-tailed)	,776	,557	,303	,735	,510	,694
	N	70	70	70	70	70	70
Individualismo (IDV)	Pearson Correlation	-,268*	-,180	-,157	-,069	,012	-,088
	Sig. (2-tailed)	,025	,136	,196	,572	,924	,470
	N	70	70	70	70	70	70
Masculinidade (MAS)	Pearson Correlation	-,081	-,085	-,048	-,065	-,097	-,040
	Sig. (2-tailed)	,505	,483	,690	,593	,423	,740
	N	70	70	70	70	70	70
Incerteza (UAI)	Pearson Correlation	,029	,148	,090	,132	-,098	-,110
	Sig. (2-tailed)	,810	,223	,457	,276	,420	,363
	N	70	70	70	70	70	70

Temos uma correlação negativa entre o Individualismo e a variável EPO25: quanto maior o índice de Individualismo menor é a partilha de conhecimentos entre os colaboradores.

Grupo 2.2 - Correlações variáveis VSC / variáveis AO

Correlações Distância Hierárquica / Cultura:

		CO1	CO2	CO3	CO4	CO5	CO6	CO7
PDIP3	Pearson Correlation	,013	,059	-,204	-,184	-,173	,107	,159
	Sig. (2-tailed)	,913	,630	,091	,128	,152	,377	,188
	N	70	70	70	70	70	70	70
PDIP6	Pearson Correlation	,221	-,065	-,029	-,049	-,068	-,165	-,027
	Sig. (2-tailed)	,066	,591	,813	,686	,573	,172	,826
	N	70	70	70	70	70	70	70
PDIP14	Pearson Correlation	-,187	-,017	-,396**	-,096	,099	-,176	,105
	Sig. (2-tailed)	,121	,888	,001	,431	,415	,146	,386
	N	70	70	70	70	70	70	70
PDIP17	Pearson Correlation	,159	,113	-,061	-,263*	-,068	-,038	,075
	Sig. (2-tailed)	,188	,352	,618	,028	,576	,756	,539
	N	70	70	70	70	70	70	70

Verificamos a existência de duas correlações negativas. Uma entre as variáveis PDIP14 e CO3 significa que: quanto mais frequentemente os subordinados receiam expressar

desacordo com os seus superiores menos a organização incentiva a discussão aberta e sem preconceitos dos diferentes pontos de vista. Outra entre as variáveis PDIP17 e CO4 significa que: quanto mais se evita a existência de duas chefias menos a organização incentiva a discussão aberta e sem preconceitos.

Correlações Distância Hierárquica / Liderança:

		L8	L9	L10	L11	L12	L13	L14	L15	L16
PDIP3	Pearson Correlation	,005	-,166	-,248 <sup>*</sup>	-,006	-,121	-,348 <sup>**</sup>	-,201	-,197	-,199
	Sig. (2-tailed)	,969	,171	,039	,960	,319	,003	,095	,102	,098
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70
PDIP6	Pearson Correlation	-,100	-,103	-,097	-,277 <sup>*</sup>	-,151	-,186	,089	,077	-,197
	Sig. (2-tailed)	,412	,395	,425	,020	,214	,124	,465	,526	,102
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70
PDIP14	Pearson Correlation	-,145	-,241 <sup>*</sup>	-,311 <sup>**</sup>	-,303 <sup>*</sup>	-,285 <sup>*</sup>	-,026	-,081	-,174	-,254 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)	,230	,044	,009	,011	,017	,829	,504	,150	,034
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70
PDIP17	Pearson Correlation	,069	-,179	-,058	,090	,078	-,160	,076	,046	-,025
	Sig. (2-tailed)	,571	,137	,632	,458	,520	,185	,533	,703	,835
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70

Identificámos 8 correlações negativas entre as variáveis Distância Hierárquica e Liderança:

- PDIP3/L10 significa que: quanto mais importante é ter boas relações com o seu superior direto, menos os diretores incentivam a partilha de informação informal.
- PDIP3/L13 significa que: quanto mais importante é ter boas relações com o seu superior direto, menos os colaboradores e equipas são premiados pelas novas ideias.
- PDIP6/L11 significa que: quanto maior é a importância de se ser consultado pelo seu superior direto nas decisões que ele tome, menos os diretores incentivam a partilha informal de informação.
- PDIP14/L9 significa que: quanto mais frequentemente os subordinados receiam expressar desacordo com os seus superiores, menos os diretores incentivam os colaboradores a sugerirem novas ideias.

- PDIP14/L10 significa que: quanto mais frequentemente os subordinados receiam expressar desacordo com os seu superiores, menos os diretores incentivam a partilha formal de informação.
- PDIP14/L11 significa que: quanto mais frequentemente os subordinados receiam expressar desacordo com os seu superiores, menos os diretores incentivam a partilha informal de informação.
- PDIP14/L12 significa que: quanto mais frequentemente os subordinados receiam expressar desacordo com os seu superiores, menos os diretores incentivam a partilha da informação e conhecimento.
- PDIP14/L16 significa que: quanto mais frequentemente os subordinados receiam expressar desacordo com os seu superiores, menos os diretores consideram a organização competitiva, no futuro.

Correlações Distância Hierárquica / Gestão de Pessoas:

		GP17	GP18	GP19	GP20	GP21	GP22	GP23	GP24
PDIP3	Pearson Correlation	,054	-,018	-,066	-,089	-,007	,099	-,202	-,339**
	Sig. (2-tailed)	,660	,880	,588	,462	,953	,413	,094	,004
	N	70	70	70	70	70	70	70	70
PDIP6	Pearson Correlation	-,170	,132	-,166	-,125	-,122	,051	-,081	,113
	Sig. (2-tailed)	,160	,276	,170	,303	,314	,678	,507	,351
	N	70	70	70	70	70	70	70	70
PDIP14	Pearson Correlation	-,103	-,092	-,141	-,263*	-,373**	,076	-,049	-,035
	Sig. (2-tailed)	,398	,448	,244	,028	,001	,530	,687	,776
	N	70	70	70	70	70	70	70	70
PDIP17	Pearson Correlation	-,350**	-,067	-,081	-,055	,088	-,046	,053	,025
	Sig. (2-tailed)	,003	,579	,503	,648	,467	,703	,661	,836
	N	70	70	70	70	70	70	70	70

Identificámos 4 correlações negativas entre as variáveis Distância Hierárquica e Liderança:

- PDIP3/GP24 significa que: quanto mais importante é ter boas relações com o seu superior direto, menos a organização consegue encontrar colaboradores com o perfil necessário.

- PDIP14/GP20 significa que: quanto mais frequentemente os subordinados receiam expressar desacordo com os seu superiores, menos a organização acredita na aprendizagem.
- PDIP14/GP21 significa que: quanto mais frequentemente os subordinados receiam expressar desacordo com os seu superiores, menos os colaboradores acreditam que não serão penalizados se cometerem erros justificados.
- PDIP17/GP17 significa que: quanto mais a organização tem uma estrutura que permite que certos subordinados tenham duas chefias, menos a organização considera importante a criação de uma visão comum.

Correlações Distância Hierárquica / Estrutura e Processos Organizacionais:

		EPO25	EPO26	EPO27	EPO28	EPO29	EPO30
PDIP3	Pearson Correlation	,161	,021	,003	-,052	-,158	-,177
	Sig. (2-tailed)	,182	,865	,977	,671	,190	,143
	N	70	70	70	70	70	70
PDIP6	Pearson Correlation	,085	,001	,079	-,226	-,013	-,020
	Sig. (2-tailed)	,484	,991	,514	,060	,916	,869
	N	70	70	70	70	70	70
PDIP14	Pearson Correlation	-,112	-,256*	-,019	-,328**	-,174	,018
	Sig. (2-tailed)	,354	,033	,877	,006	,151	,881
	N	70	70	70	70	70	70
PDIP17	Pearson Correlation	,007	,004	-,019	,073	-,036	-,197
	Sig. (2-tailed)	,956	,975	,875	,550	,765	,103
	N	70	70	70	70	70	70

Existem duas correlações negativas entre a variável PDIP14 e as variáveis EPO26 e EPO28, ou seja, quanto mais frequentemente os subordinados receiam expressar desacordo com os seus superiores menos a organização tem sistemas formais que permite a aprendizagem contínua dos seus colaboradores e que permitam a criação, aquisição e difusão do conhecimento.

Correlações Individualismo / Cultura:

		CO1	CO2	CO3	CO4	CO5	CO6	CO7
IDVP1	Pearson Correlation	-,030	-,052	-,110	-,108	-,081	,050	-,066
	Sig. (2-tailed)	,807	,667	,366	,373	,505	,683	,587
	N	70	70	70	70	70	70	70
IDVP2	Pearson Correlation	,015	-,176	-,003	,017	-,195	,111	-,109
	Sig. (2-tailed)	,899	,145	,977	,888	,106	,360	,368
	N	70	70	70	70	70	70	70
IDVP4	Pearson Correlation	-,003	,010	-,139	-,121	-,231	-,062	,172
	Sig. (2-tailed)	,981	,936	,250	,317	,054	,608	,154
	N	70	70	70	70	70	70	70
IDVP8	Pearson Correlation	,140	,002	-,156	,091	,122	-,054	,011
	Sig. (2-tailed)	,247	,986	,196	,454	,316	,659	,925
	N	70	70	70	70	70	70	70

Não existem correlações.

Correlações Individualismo / Liderança:

		L8	L9	L10	L11	L12	L13	L14	L15	L16
IDVP1	Pearson Correlation	,069	-,092	-,092	-,022	,040	-,096	-,199	-,148	-,032
	Sig. (2-tailed)	,571	,450	,450	,859	,744	,429	,099	,222	,794
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70
IDVP2	Pearson Correlation	,070	-,035	-,040	,031	,156	-,039	-,034	-,001	-,041
	Sig. (2-tailed)	,564	,774	,741	,799	,196	,746	,781	,996	,734
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70
IDVP4	Pearson Correlation	,161	-,349**	-,203	,003	-,126	-,301*	-,122	,049	-,208
	Sig. (2-tailed)	,182	,003	,093	,983	,298	,011	,316	,689	,084
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70
IDVP8	Pearson Correlation	,061	-,208	-,133	-,289*	-,068	-,168	-,151	-,213	-,160
	Sig. (2-tailed)	,614	,084	,273	,015	,574	,164	,211	,076	,185
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70

Foram identificadas 3 correlações negativas.

- IDVP4/L9 significa que: quanto mais importante é ter segurança de emprego, menos os diretores incentivam os colaboradores a sugerirem novas ideias.
- IDVP4/L13 significa que: quanto mais importante é ter segurança de emprego, menos os colaboradores e equipas são premiados pelas novas ideias.

- IDVP8/L11 significa que: quanto mais importante é ter aventura no trabalho, menos os diretores incentivam a partilha informal de informação.

Correlações Individualismo / Gestão de Pessoas:

		GP17	GP18	GP19	GP20	GP21	GP22	GP23	GP24
IDVP1	Pearson Correlation	-,112	-,070	-,031	-,120	-,222	,063	-,119	-,291
	Sig. (2-tailed)	,357	,564	,797	,323	,065	,606	,328	,014
	N	70	70	70	70	70	70	70	70
IDVP2	Pearson Correlation	-,037	,022	-,008	-,106	-,101	-,122	-,181	-,262
	Sig. (2-tailed)	,761	,858	,944	,384	,407	,315	,133	,028
	N	70	70	70	70	70	70	70	70
IDVP4	Pearson Correlation	-,235	-,278	-,251	-,101	,107	-,096	-,069	,043
	Sig. (2-tailed)	,050	,020	,036	,405	,378	,429	,569	,722
	N	70	70	70	70	70	70	70	70
IDVP8	Pearson Correlation	,010	,101	-,098	,067	-,182	,056	,060	-,223
	Sig. (2-tailed)	,935	,404	,422	,580	,131	,644	,624	,063
	N	70	70	70	70	70	70	70	70

Foram identificadas 4 correlações negativas:

- IDVP1/GP24 significa que: quanto mais importante é ter tempo suficiente para a minha vida pessoal e familiar, menos as organizações conseguem colaboradores com o perfil necessário.
- IDVP2/GP24 significa que: quanto mais importante é boas condições físicas de trabalho, menos as organizações conseguem colaboradores com o perfil necessário.
- IDVP4/GP18 significa qu: quanto mais importante é ter segurança de emprego, menos a organização tem procedimentos que permitem aos seus colaboradores a aprendizagem e obterem resultados concretos.
- IDVP4/GP19 significa que: quanto mais importante é ter segurança de emprego, menos a organização incentiva a aprendizagem extra profissional.

Correlações Individualismo / Estrutura e Processos Organizacionais:

		EPO25	EPO26	EPO27	EPO28	EPO29	EPO30
IDVP1	Pearson Correlation	,248*	,181	,193	,252*	,062	,114
	Sig. (2-tailed)	,039	,134	,110	,035	,611	,347
	N	70	70	70	70	70	70
IDVP2	Pearson Correlation	-,051	-,144	-,033	,034	-,070	-,142
	Sig. (2-tailed)	,676	,236	,785	,781	,564	,242
	N	70	70	70	70	70	70
IDVP4	Pearson Correlation	,096	-,093	-,089	,001	-,114	-,169
	Sig. (2-tailed)	,431	,442	,462	,991	,345	,162
	N	70	70	70	70	70	70
IDVP8	Pearson Correlation	,157	,061	,141	-,102	-,156	-,013
	Sig. (2-tailed)	,194	,617	,243	,402	,196	,917
	N	70	70	70	70	70	70

Existem duas correlações positivas entre a variável IDVP1 e as variáveis EPO25 e EPO28, ou seja, quanto mais importante é ter tempo suficiente para a minha vida pessoal e familiar, mais a organização tem sistemas formais que promovam a partilha de conhecimentos e que permitam a criação, aquisição e difusão do conhecimento.

Correlações Masculinidade / Cultura:

		CO1	CO2	CO3	CO4	CO5	CO6	CO7
MASP5	Pearson Correlation	,094	-,064	,017	,013	-,113	-,146	-,143
	Sig. (2-tailed)	,438	,597	,892	,912	,353	,227	,238
	N	70	70	70	70	70	70	70
MASP7	Pearson Correlation	,103	-,155	-,143	,039	-,062	-,029	,085
	Sig. (2-tailed)	,398	,201	,237	,751	,611	,811	,486
	N	70	70	70	70	70	70	70
MASP15	Pearson Correlation	,089	-,164	-,165	-,318**	-,147	,023	,056
	Sig. (2-tailed)	,462	,175	,172	,007	,225	,847	,647
	N	70	70	70	70	70	70	70
MASP20	Pearson Correlation	,034	,005	-,229	-,319**	-,120	-,004	-,070
	Sig. (2-tailed)	,779	,969	,056	,007	,321	,973	,567
	N	70	70	70	70	70	70	70

Existem duas correlações fortemente negativas entre as variáveis MASP15 e MASP20 com a variável CO4, ou seja, quanto mais as pessoas são de confiança e fracassam na vida por sua culpa menos os profissionais são honestos e abertos quando trabalham em equipa.

Correlações Masculinidade / Liderança:

		L8	L9	L10	L11	L12	L13	L14	L15	L16
MASP5	Pearson Correlation	,065	-,121	-,244 <sup>*</sup>	-,076	-,223	-,372 <sup>**</sup>	-,065	-,167	-,209
	Sig. (2-tailed)	,592	,317	,042	,531	,064	,002	,592	,168	,082
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70
MASP7	Pearson Correlation	,149	-,062	-,113	-,036	-,167	-,317 <sup>**</sup>	-,060	,105	-,364 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,218	,610	,351	,768	,168	,007	,624	,386	,002
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70
MASP15	Pearson Correlation	,155	-,070	,042	-,028	-,149	,100	-,021	,145	-,174
	Sig. (2-tailed)	,200	,567	,731	,817	,218	,408	,862	,231	,151
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70
MASP20	Pearson Correlation	-,025	-,156	-,106	,074	,024	,228	-,008	-,057	-,033
	Sig. (2-tailed)	,837	,196	,384	,543	,843	,058	,949	,641	,789
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70

Existem 4 correlações negativas:

- MASP5/L10 significa que: quanto mais importante é trabalhar com pessoas que cooperam bem entre si, menos os diretores incentivam a partilha formal de informação.
- MASP5/L13 significa que: quanto mais importante é trabalhar com pessoas que cooperam bem entre si, menos os colaboradores e equipas são premiados pelas novas ideias.
- MASP7/L13 significa que: quanto maior é a importância de ter oportunidades para ser promovido, menos os colaboradores e equipas são premiados pelas novas ideias.
- MASP7/L16 significa que: quanto maior é a importância de ter oportunidades para ser promovido, menos os diretores consideram a organização competitiva.

Correlações Masculinidade / Gestão de Pessoas:

		GP17	GP18	GP19	GP20	GP21	GP22	GP23	GP24
MASP5	Pearson Correlation	-,187	-,088	-,266*	-,195	,040	-,003	-,138	,027
	Sig. (2-tailed)	,121	,469	,026	,107	,741	,979	,253	,827
	N	70	70	70	70	70	70	70	70
MASP7	Pearson Correlation	-,132	-,061	-,036	-,108	,003	-,064	-,174	-,223
	Sig. (2-tailed)	,276	,617	,767	,373	,979	,599	,150	,064
	N	70	70	70	70	70	70	70	70
MASP15	Pearson Correlation	-,047	,058	,027	-,016	-,279*	,081	,228	-,164
	Sig. (2-tailed)	,699	,633	,822	,896	,020	,503	,058	,175
	N	70	70	70	70	70	70	70	70
MASP20	Pearson Correlation	-,160	,097	-,098	-,151	-,137	,082	,002	-,095
	Sig. (2-tailed)	,186	,424	,417	,212	,260	,500	,988	,436
	N	70	70	70	70	70	70	70	70

Existem 2 correlações negativas:

- MASP5/GP19 significa que: quanto mais importante é trabalhar com pessoas que cooperam bem entre si, menos a organização incentiva a aprendizagem extra profissional.
- MASP5/GP21 significa que: quanto mais importante é trabalhar com pessoas que cooperam bem entre si, menos os colaboradores acreditam que não serão penalizados se cometerem erros justificados.

Correlações Masculinidade / Estrutura e Processos Organizacionais:

		EPO25	EPO26	EPO27	EPO28	EPO29	EPO30
MASP5	Pearson Correlation	,076	,017	,008	-,061	-,142	-,058
	Sig. (2-tailed)	,530	,889	,948	,616	,242	,636
	N	70	70	70	70	70	70
MASP7	Pearson Correlation	,029	-,080	,071	-,090	-,132	-,165
	Sig. (2-tailed)	,813	,508	,561	,459	,275	,173
	N	70	70	70	70	70	70
MASP15	Pearson Correlation	,096	-,018	,172	,106	,076	,044
	Sig. (2-tailed)	,430	,879	,154	,385	,531	,719
	N	70	70	70	70	70	70
MASP20	Pearson Correlation	,192	,290*	,305*	,262*	,241*	,187
	Sig. (2-tailed)	,111	,015	,010	,029	,044	,122
	N	70	70	70	70	70	70

Existem quatro correlações positivas entre a variável MASP20 e as variáveis EPO26, EPO27, EPO28 e EPO29, ou seja, quanto mais as pessoas fracassam na vida por sua culpa mais a organização tem sistemas formais.

Correlações Controlo Incerteza / Cultura:

		CO1	CO2	CO3	CO4	CO5	CO6	CO7
UAIP13	Pearson Correlation	-,040	,045	,024	,111	,032	-,043	,006
	Sig. (2-tailed)	,744	,714	,841	,360	,795	,726	,958
	N	70	70	70	70	70	70	70
UAIP16	Pearson Correlation	,078	,181	-,059	,049	,273*	-,060	-,002
	Sig. (2-tailed)	,521	,135	,629	,687	,022	,623	,988
	N	70	70	70	70	70	70	70
UAIP18	Pearson Correlation	-,061	,090	-,005	-,198	-,137	,109	,041
	Sig. (2-tailed)	,618	,460	,964	,101	,258	,371	,737
	N	70	70	70	70	70	70	70
UAIP19	Pearson Correlation	-,094	-,023	,130	-,106	-,190	,106	,101
	Sig. (2-tailed)	,440	,852	,282	,382	,115	,383	,405
	N	70	70	70	70	70	70	70

Encontramos uma correlação positiva entre a variável UAIP16 e a variável CO5 significa que: quanto mais importante é ser-se um bom gestor sem ter respostas precisas mais os erros e os problemas são aceites e partilhados.

Correlações Controlo Incerteza / Liderança:

		L8	L9	L10	L11	L12	L13	L14	L15	L16
UAIP13	Pearson Correlation	,132	,006	-,074	,039	,081	-,236	-,164	-,182	-,223
	Sig. (2-tailed)	,275	,963	,541	,748	,507	,050	,175	,132	,063
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70
UAIP16	Pearson Correlation	,199	,049	,007	-,043	-,106	-,016	-,001	-,026	-,104
	Sig. (2-tailed)	,099	,687	,954	,721	,381	,893	,995	,828	,391
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70
UAIP18	Pearson Correlation	,031	-,108	-,014	,143	,032	,001	-,262	-,236	-,116
	Sig. (2-tailed)	,799	,375	,907	,238	,790	,997	,029	,049	,338
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70
UAIP19	Pearson Correlation	-,010	-,011	,121	,245	-,026	,120	-,082	,079	-,009
	Sig. (2-tailed)	,932	,930	,318	,041	,831	,321	,498	,514	,943
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70

Foram encontradas três correlações negativas e uma positiva:

Temos 1 correlação negativa entre a variável UAIP13 e a variável L13, ou seja, quanto mais os colaboradores se sentem nervosos ou tensos no trabalho menos os colaboradores e equipas são premiados pelas novas ideias.

Existem 2 correlações negativas entre a variável UAIP18 e as variáveis L14 e L15, ou seja, quanto maior é a competição entre empregados menos a definição e a implementação da estratégia é apenas da responsabilidade dos diretores.

Por fim temos uma correlação positiva entre a variável UAIP19 e a variável L11, ou seja, quanto mais as normas não são quebradas mais os diretores incentivam a partilha informal de informação.

Correlações Controlo Incerteza / Gestão de Pessoas:

		GP17	GP18	GP19	GP20	GP21	GP22	GP23	GP24
UAIP13	Pearson Correlation	-,118	-,188	-,192	-,071	,003	,004	-,135	-,038
	Sig. (2-tailed)	,333	,119	,111	,560	,980	,974	,265	,755
	N	70	70	70	70	70	70	70	70
UAIP16	Pearson Correlation	-,028	,072	,116	,077	-,018	,213	,220	,104
	Sig. (2-tailed)	,817	,552	,339	,525	,881	,077	,068	,392
	N	70	70	70	70	70	70	70	70
UAIP18	Pearson Correlation	-,018	-,059	-,101	-,226	-,091	,062	-,035	-,257*
	Sig. (2-tailed)	,880	,630	,407	,060	,451	,611	,776	,032
	N	70	70	70	70	70	70	70	70
UAIP19	Pearson Correlation	,006	,103	,057	-,003	-,039	-,128	-,011	-,140
	Sig. (2-tailed)	,960	,397	,639	,978	,748	,289	,926	,246
	N	70	70	70	70	70	70	70	70

Existe uma correlação negativa entre as variáveis UAIP18 e a variável GP24 significa que quanto maior a competição entre empregados menor é a facilidade da organização em conseguir colaboradores com o perfil necessário.

Correlações Controlo Incerteza / Estrutura e Processos Organizacionais:

		EPO25	EPO26	EPO27	EPO28	EPO29	EPO30
UAIP13	Pearson Correlation	-,042	,049	-,189	-,108	-,263*	-,321**
	Sig. (2-tailed)	,730	,685	,116	,375	,028	,007
	N	70	70	70	70	70	70
UAIP16	Pearson Correlation	,290*	,178	,250*	,049	,010	,141
	Sig. (2-tailed)	,015	,140	,037	,687	,937	,245
	N	70	70	70	70	70	70
UAIP18	Pearson Correlation	,090	,005	-,115	,087	-,169	-,300*
	Sig. (2-tailed)	,460	,965	,341	,472	,162	,012
	N	70	70	70	70	70	70
UAIP19	Pearson Correlation	,110	,006	,049	,230	,104	-,132
	Sig. (2-tailed)	,365	,961	,685	,055	,390	,275
	N	70	70	70	70	70	70

Podemos encontrar três correlações negativas e duas positivas:

Temos correlações negativas entre a variável UAIP13 e as variáveis EPO29 e EPO30, ou seja, quanto mais os colaboradores se sentem nervosos ou tensos no trabalho menos as organizações incentivam a procura de soluções criativas e têm práticas que permitem o desenvolvimento de novas propostas. Entre a variável UAIP18 e variável EPO30, ou seja, quanto maior a competição entre empregados, menos as organizações têm práticas que permitem o desenvolvimento de novas propostas.

As correlações positivas encontradas são entre a variável UAIP16 e as variáveis EPO25 e EPO27, ou seja quanto mais importante é ser-se um bom gestor sem ter respostas precisas mais a organização tem processos formais que promovem a partilha de conhecimentos e que permitem a aprendizagem.

Segundo Hofstede (2003), a Distância Hierárquica reflete o nível de desigualdade aceite pelas pessoas, na distribuição do poder dentro das organizações.

O índice de distância hierárquica tem uma média nas OCCA de 2,73 e nas OSCA de 2,86, o que nos leva a afirmar, que de acordo com as conclusões tiradas no estudo de Hofstede (2003), as OCCA têm um PDI mais baixo, sendo esse confirmado pelas correlações encontradas nestas organizações com as quatro dimensões da aprendizagem organizacional e que são fortemente negativas. Assim, e segundo Hofstede (2003), as OCCA têm uma pirâmide hierárquica achatada, onde existe uma interdependência entre quem tem mais e menos poder. Os subordinados esperam ser consultados e o seu chefe ideal é um democrata competente.

O índice de individualismo tem uma média nas OCCA de apenas 3,72 e nas OSCA de 3,95 o que nos leva a afirmar, que de acordo com as conclusões tiradas no estudo de Hofstede (2003), as OCCA têm um IDV mais baixo, sendo este confirmado pelas poucas ou nenhuma correlações encontradas nestas organizações com as quatro dimensões da aprendizagem organizacional, e que, a existirem são fortemente negativas. Assim, e segundo Hofstede (2003), as OCCA têm o trabalho organizado de forma a que o interesse do indivíduo e o da organização coincidam; um empresário nunca contrata unicamente um indivíduo, mas sim uma pessoa que pertence a um grupo e que atuará de

acordo com os interesses do grupo, apesar de poder ou não coincidir com os seus interesses individuais e o salário é frequentemente partilhado com os membros da família.

O índice de masculinidade tem uma média de 3,01 nas OCCA e de 3,69 nas OSCA, o que nos leva a afirmar, que de acordo com as conclusões do estudo de Hofstede (2003), as OCCA têm um MAS mais baixo, sendo este confirmado pelas correlações encontradas nestas organizações com três das quatro dimensões da aprendizagem organizacional e que são fortemente negativas. A correlação com a dimensão Estrutura e Processos da Aprendizagem Organizacional é, ao contrário de todas as outras, positiva. Assim, e segundo Hofstede (2003), nas OCCA predomina a feminilidade. As organizações femininas preferem resolver os conflitos mediante o compromisso e a negociação; tanto os homens como as mulheres podem ou não ser ambiciosos e não existem diferenças nas respostas obtidas dos dois sexos relativamente à necessidade de prosseguir uma carreira.

A correlação do índice MAS com a estrutura e processos nas OCCA, é positiva, o que demonstra como em organizações predominantemente femininas, há a preocupação em ajudar as pessoas a obter qualidade de vida no trabalho.

O índice de incerteza tem uma média de 3,65 nas OCCA e de 3,51 nas OSCA, o que nos leva a afirmar, que de acordo com as conclusões do estudo de Hofsted (2003) e, as OCCA têm um UAI mais elevado, sendo esse confirmado pelas correlações encontradas nestas organizações com as quatro dimensões da aprendizagem organizacional e que são positivas ou negativas. Assim, e segundo Hofstede (2003), nas OCCA as pessoas têm uma necessidade emocional de normas que podem converter-se num talento para a precisão e pontualidade. É o que ocorre, sobretudo, quando a distância hierárquica é relativamente baixa; o comportamento dos subordinados não depende do facto do chefe os vigiar ou não. O sentido da pontualidade é uma das vantagens quando se trata de desenvolver a inovação e a sua implementação em larga escala.

#### **4.4. Validação das hipóteses**

A validação das hipóteses é biunívoca, o que quer dizer que para um aumento de uma unidade na escala de medida de uma dimensão provoca uma diminuição média na outra dimensão ou seja, para uma maior dimensão verifica-se que a outra dimensão é menor e podemos também afirmar que para uma menor dimensão verifica-se que a outra dimensão é maior.

#### **Questão principal: Será que os valores sócio culturais influenciam a capacidade de aprendizagem nas organizações?**

Todas as variáveis cuja relação se pretende estudar são variáveis quantitativas, pelo que podem ser analisadas utilizando o coeficiente de correlação de Pearson R, uma vez que a amostra pode ser considerada de grande dimensão.

Na tabela seguinte, em cada célula, que relaciona as dimensões que nela se cruzam, apresenta-se o valor do coeficiente de correlação de Pearson e o valor de prova do teste.

As correlações são assinaladas com (\*) se forem significantes para um valor de referência de 5%, sendo correlações normais e com (\*\*) se forem significantes para um valor de referência de 1%, sendo correlações fortes.

Valores Sócio Culturais		Aprendizagem Organizacional			
		Cultura Organizacional (CO)	Liderança	Gestão de Pessoas (GP)	Estrutura e Processos Organizacionais (EPO)
Distância Hierárquica (PDI)	Coef. Correlação	,038	-,093	,019	-,010
	Valor de prova	,672	,302	,837	,915
	N	124	124	124	124
Individualismo (IDV)	Coef. Correlação	-,111	,023	,011	-,087
	Valor de prova	,221	,796	,905	,338
	N	124	124	124	124
Masculinidade (MAS)	Coef. Correlação	-,171	-,180(*)	-,110	-,152
	Valor de prova	,057	,045	,226	,093
	N	124	124	124	124
Incerteza (UAI)	Coef. Correlação	-,005	,140	,078	,023
	Valor de prova	,952	,121	,389	,803
	N	124	124	124	124

\* Correlação normal, para um nível de significância de 0.05.

Apenas se verifica uma correlação estatisticamente significativa entre a dimensão Masculinidade (MAS) dos Valores Sócio Culturais e a dimensão Liderança da Aprendizagem Organizacional, que é negativa: significa que a um aumento de uma dimensão corresponde uma diminuição significativa da outra, ou seja, um aumento da dimensão Masculinidade (MAS) dos Valores Sócio Culturais está correlacionado com uma diminuição da dimensão Liderança da Aprendizagem Organizacional.

Não se verifica mais nenhuma relação estatisticamente significativa entre quaisquer outras dimensões. Em conclusão, numa primeira análise global de todas as dimensões das duas escalas, os valores sócio culturais não influenciam a capacidade de aprendizagem nas organizações, com exceção da dimensão Masculinidade (MAS) dos

Valores Sócio Culturais que está correlacionada negativamente com a dimensão Liderança da Aprendizagem Organizacional.

**Hipótese H1: As empresas com capacidade de Aprendizagem Organizacional têm características diferentes das que não têm capacidade de Aprendizagem Organizacional**

Para realizar o estudo da relação entre as dimensões dos Valores Sócio Culturais e os dois tipos de empresa pode utilizar-se o teste paramétrico *t de Student*.

Teste de Levene:

Quando o valor de prova é superior a 5%, não se rejeita  $H_0$  e consideram-se as variâncias iguais para os dois grupos.

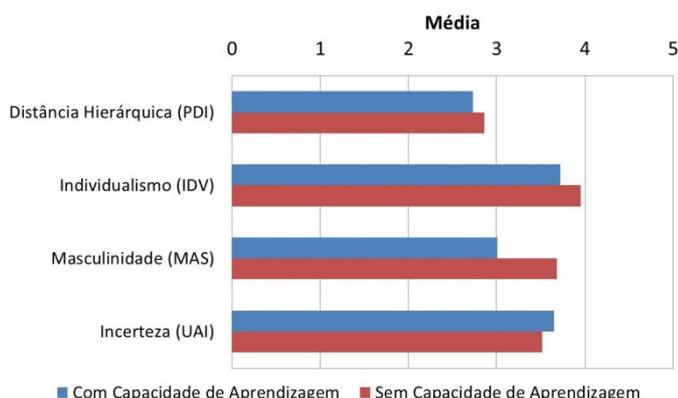
Quando o valor de prova é inferior a 5%, não se rejeita  $H_0$  e consideram-se as variâncias diferentes para os dois grupos.

Teste t:

O valor de prova é inferior a 5% para todas as dimensões, rejeita-se  $H_0$  e aceita-se  $H_1$ : considera-se que existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos.

De seguida, ilustram-se as diferenças, não significativas, através dos seus valores médios.

		N	Média	Desvio padrão	t <sub>122</sub>	p
Distância Hierárquica (PDI)	Com Capacidade de Aprendizagem	70	2,73	1,93	-0,366	0,715
	Sem Capacidade de Aprendizagem	54	2,86	1,80		
Individualismo (IDV)	Com Capacidade de Aprendizagem	70	3,72	1,54	-0,896	0,372
	Sem Capacidade de Aprendizagem	54	3,95	1,28		
Masculinidade (MAS)	Com Capacidade de Aprendizagem	70	3,01	2,06	-1,898	0,060
	Sem Capacidade de Aprendizagem	54	3,6852	1,85130		
Incerteza (UAI)	Com Capacidade de Aprendizagem	70	3,6536	1,72802	0,445	0,657
	Sem Capacidade de Aprendizagem	54	3,5139	1,74184		



Na amostra, o valor médio das dimensões Distância Hierárquica (PDI), Individualismo (IDV) e Masculinidade (MAS) é inferior para as empresas com capacidade de aprendizagem organizacional, o valor médio da dimensão Incerteza (UAI) é superior para as empresas com capacidade de aprendizagem organizacional, no entanto, as diferenças observadas não são estatisticamente significativas.

Relativamente à hipótese em estudo, quanto às dimensões dos Valores Sócio Culturais, não se verifica a Hipótese H1: As empresas com capacidade de Aprendizagem Organizacional têm características diferentes das que não têm capacidade de Aprendizagem Organizacional, pois as características, em termos de Valores Sócio

Culturais não são significativamente diferentes entre as empresas com capacidade de aprendizagem e as empresas sem capacidade de aprendizagem.

Apresenta-se também a análise comparativa das dimensões da Aprendizagem Organizacional, em que, obviamente, se espera encontrar diferenças entre os dois tipos de empresas, pois estas foram precisamente as variáveis utilizadas para definir os dois tipos de empresas. Para realizar o estudo da relação entre as dimensões da Aprendizagem Organizacional e os dois tipos de empresa pode utilizar-se o teste paramétrico *t de Student*.

Teste de Levene:

Quando o valor de prova é superior a 5%, não se rejeita  $H_0$  e consideram-se as variâncias iguais para os dois grupos.

Quando o valor de prova é inferior a 5%, não se rejeita  $H_0$  e consideram-se as variâncias diferentes para os dois grupos.

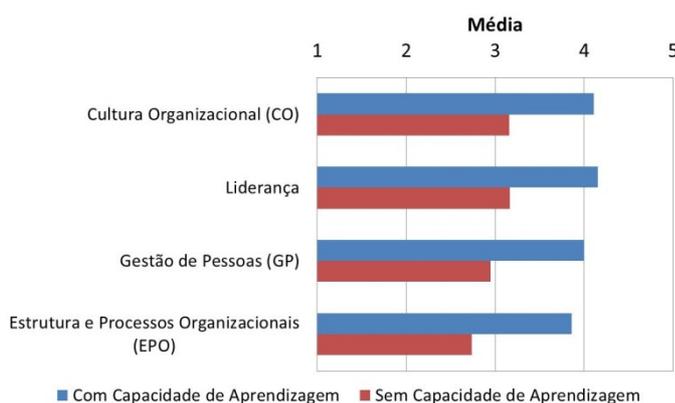
Teste t:

O valor de prova é inferior a 5% para todas as dimensões, rejeita-se  $H_0$  e aceita-se  $H_1$ : considera-se que existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos.

De seguida, ilustram-se as diferenças, não significativas, através dos seus valores médios.

		N	Média	Desvio padrão	t <sub>122</sub>	p
Cultura Organizacional (CO)	Com Capacidade de Aprendizagem	70	4,11	0,38	9,759	** 0,000
	Sem Capacidade de Aprendizagem	54	3,16	0,63		
Liderança	Com Capacidade de Aprendizagem	70	4,15	0,42	10,877	** 0,000
	Sem Capacidade de Aprendizagem	54	3,17	0,59		
Gestão de Pessoas (GP)	Com Capacidade de Aprendizagem	70	4,00	0,39	10,671	** 0,000
	Sem Capacidade de Aprendizagem	54	2,94	0,64		
Estrutura e Processos Organizacionais (EPO)	Com Capacidade de Aprendizagem	70	3,86	0,58	9,657	** 0,000
	Sem Capacidade de Aprendizagem	54	2,74	0,72		

\*\* diferença significativa para  $p < 0,01$



O valor médio das dimensões Cultura Organizacional (CO), Liderança, Gestão de Pessoas (GP) e Estrutura e Processos Organizacionais (EPO) é superior para as empresas com capacidade de aprendizagem organizacional, sendo as diferenças observadas estatisticamente significativas.

**Hipótese H2: Nas organizações com um menor índice de Distância Hierárquica a capacidade de aprendizagem é maior**

São também estudadas as sub-hipóteses:

**H2.1:** Nas organizações com menor índice de Distância Hierárquica existe uma Cultura que permite a Aprendizagem Organizacional.

**H2.2:** Nas organizações com menor índice de Distância Hierárquica existe uma Liderança que permite a Aprendizagem Organizacional.

**H2.3:** Nas organizações com menor índice de Distância Hierárquica existe uma Gestão de Pessoas que permite a Aprendizagem Organizacional.

**H2.4:** Nas organizações com menor índice de Distância Hierárquica existe uma Estrutura e Processos que permite a Aprendizagem Organizacional.

As hipóteses foram estudadas para o Total da amostra e para as Organizações com capacidade de aprendizagem.

	TOTAL		OCCA	
	Verifica	Não Verifica	Verifica	Não Verifica
H2 - Distância Hierárquica (PDI)		X		X
H2.1 -PDI / CO		X		X
H2.1.1 - PDI / CO1		X		X
H2.1.2 - PDI / CO2		X	X	
H2.1.3 - PDI / CO3		X		X
H2.1.4 - PDI / CO4		X		X
H2.1.5 - PDI / CO5		X		X
H2.1.6 - PDI / CO6		X		X
H2.1.7 - PDI / CO7		X		X
H2.2 -PDI / Liderança		X		X
H2.2.1 - PDI / L8		X		X
H2.2.2 - PDI / L9		X		X
H2.2.3 - PDI / L10		X		X
H2.2.4 - PD / L11		X		X
H2.2.5 - PDI / L12		X		X
H2.2.6 - PDI / L13		X		X
H2.2.7 - PDI / L14	X			X
H2.2.8 - PDI / L15		X	X	
H2.2.9 - PDI / L16		X		X
H2.3 - PDI / GP		X		X
H2.3.1 - PDI / GP17		X		X
H2.3.2 - PDI / GP18		X		X
H2.3.3 - PDI / GP19		X		X
H2.3.4 - PDI / GP20		X		X
H2.3.5 - PDI / GP21		X		X
H2.3.6 - PDI / GP22		X		X
H2.3.7 - PDI / GP23		X		X
H2.3.8 - PDI / GP24		X		X
H2.4 - PDI / EPO		X		X
H2.4.1 - PDI / EPO25		X		X
H2.4.2 - PDI / EPO26		X		X
H2.4.3 - PDI / EPO27		X		X
H2.4.4 - PDI / EPO28		X		X
H2.4.5 - PDI / EPO29		X		X
H2.4.6 - PDI / EPO30		X		X

Quadro 18: Verificação hipóteses 2

Fonte: Elaboração Própria

- Variáveis Dependentes (VDs):
  - Cultura Organizacional (CO)
  - Liderança
  - Gestão de Pessoas (GP)
  - Estrutura e Processos Organizacionais (EPO)
- Variável Independente (fator quantitativo): **Distância Hierárquica (PDI)**

Hipótese nula: As VDs não apresentam relação com o fator quantitativo.

Hipótese alternativa: As VDs apresentam relação com o fator quantitativo.

Total da amostra:

#### Testes dos Efeitos entre Sujeitos:

Fonte	VD	Soma dos quadrados	gl	Média dos quadrados	F	p	Eta parcial <sup>2</sup>
Modelo	Cultura Organizacional (CO)	,087(a)	1	,087	,181	,672	,001
	Liderança	,524(b)	1	,524	1,074	,302	,009
	Gestão de Pessoas (GP)	,023(c)	1	,023	,043	,837	,000
	Estrutura e Processos Organizacionais (EPO)	,008(c)	1	,008	,011	,915	,000
Intercepção	Cultura Organizacional (CO)	511,102	1	511,102	1066,401	,000	,897
	Liderança	558,136	1	558,136	1143,934	,000	,904
	Gestão de Pessoas (GP)	473,756	1	473,756	875,720	,000	,878
	Estrutura e Processos Organizacionais (EPO)	438,238	1	438,238	601,473	,000	,831
Distância Hierárquica (PDI)	Cultura Organizacional (CO)	,087	1	,087	,181	,672	,001
	Liderança	,524	1	,524	1,074	,302	,009
	Gestão de Pessoas (GP)	,023	1	,023	,043	,837	,000
	Estrutura e Processos Organizacionais (EPO)	,008	1	,008	,011	,915	,000

a  $R^2 = 0,001$  ( $R^2$  Ajustado = - 0,007)

b  $R^2 = 0,009$  ( $R^2$  Ajustado = 0,001)

c  $R^2 = 0,000$  ( $R^2$  Ajustado = -0,008)

Para o modelo global, as VDs dimensões da Aprendizagem Organizacional não estão relacionadas com a dimensão Distância Hierárquica (PDI), de forma estatisticamente significativa.

Através da análise dos valores de Eta parcial ao quadrado, podemos também verificar que a contribuição da variável independente Distância Hierárquica (PDI) para a explicação de cada uma das VDs é muito reduzida.

Individualmente para o fator dimensão Distância Hierárquica (PDI), verifica-se que não existe uma relação significativa com nenhuma dimensão da Aprendizagem Organizacional.

O valor do eta parcial ao quadrado, cuja estatística está relacionada com a significância de cada termo, com base na razão entre a variação determinada pelo fator e a soma da variação explicada pelo fator com a variação devido ao erro, consiste numa forma de determinar quais os fatores mais importantes para a explicação das VDs, quando comparado com valores análogos para outros modelos, sendo que valores superiores de eta parcial ao quadrado indicam uma maior quantidade de variação no modelo explicada pelo fator, até um máximo de 1.

**Estimativas dos parâmetros do modelo:**

VD	Fator	B	Erro		
			padrão	t	p
Cultura Organizacional (CO)	Interceção	3,655	,112	32,656	,000
	Distância Hierárquica (PDI)	,014	,033	,425	,672
Liderança	Interceção	3,820	,113	33,822	,000
	Distância Hierárquica (PDI)	-,035	,034	-1,036	,302
Gestão de Pessoas (GP)	Interceção	3,519	,119	29,593	,000
	Distância Hierárquica (PDI)	,007	,035	,206	,837
Estrutura e Processos Organizacionais (EPO)	Interceção	3,385	,138	24,525	,000
	Distância Hierárquica (PDI)	-,004	,041	-,106	,915

Os parâmetros B do modelo representam a variação média provocada em cada VD pelo aumento unitário do fator Distância Hierárquica (PDI), no entanto, apenas tem significado para as relações estatisticamente significativas, o que não se verifica neste modelo, para nenhuma VD.

Para aplicar este modelo, é necessário verificar o pressuposto da normalidade da distribuição dos resíduos estandardizados do modelo, com o teste K-S:

	K-S (a)		
	Estatística	gl	Valor de prova
Resíduos Estandarizados: Cultura Organizacional (CO)	,125	124	** ,000
Resíduos Estandarizados: Liderança	,078	124	,064
Resíduos Estandarizados: Gestão de Pessoas (GP)	,104	124	** ,002
Resíduos Estandarizados: Estrutura e Processos Organizacionais (EPO)	,109	124	** ,001
a Correção de significância de Lilliefors			** $p < 0,01$

A normalidade da distribuição dos resíduos estandarizados não se verifica, pois o valor de prova é inferior a 5%, pelo que se rejeita a hipótese nula, exceto para a dimensão Liderança, em que se verifica este pressuposto. No entanto, como a amostra é de grande dimensão, a não verificação deste pressuposto não traz problemas de maior para o modelo desenvolvido.

Relativamente à hipótese em estudo, não se verifica a Hipótese H2: Nas organizações com um menor índice de Distância Hierárquica a capacidade de aprendizagem é maior, pois a dimensão Distância Hierárquica (PDI) não apresenta um efeito estatisticamente significativo sobre nenhuma das dimensões dos Valores Sócio Culturais.

Individualmente para as sub-hipóteses (anexo 2), verifica-se a hipótese:

**2.2.7 (PDI/L14) significa que:** Nas organizações com menor índice de Distância Hierárquica existe uma Liderança que permite a Aprendizagem Organizacional (que neste caso é a variável L14), ou seja maior é a responsabilidade dos colaboradores na definição da estratégia.

*Organizações com capacidade de aprendizagem (OCCA):*

Ao analisarmos as mesmas variáveis mas tendo em consideração apenas as OCCA chegámos aos valores seguintes:

- Variáveis Dependentes (VDs):
  - Cultura Organizacional (CO)
  - Liderança
  - Gestão de Pessoas (GP)
  - Estrutura e Processos Organizacionais (EPO)
- Variável Independente (fator quantitativo): **Distância Hierárquica (PDI)**

Hipótese nula: As VDs não apresentam relação com o fator quantitativo.

Hipótese alternativa: As VDs apresentam relação com o fator quantitativo.

### Testes dos Efeitos entre Sujeitos:

Fonte		Soma dos quadrados	gl	Média dos quadrados	F	p	Eta parcial <sup>2</sup>
Modelo	Cultura Organizacional (CO)	,078 <sup>a</sup>	1	,078	,543	,464	,008
	Liderança	,455 <sup>b</sup>	1	,455	2,660	,108	,038
	Gestão de Pessoas (G)	,078 <sup>c</sup>	1	,078	,515	,475	,008
	Estrutura e Processos Organizacionais (EPO)	,086 <sup>d</sup>	1	,086	,253	,616	,004
Interceção	Cultura Organizacional (CO)	380,730	1	380,730	2661,742	,000	,975
	Liderança	420,225	1	420,225	2454,739	,000	,973
	Gestão de Pessoas (G)	360,400	1	360,400	2371,601	,000	,972
	Estrutura e Processos Organizacionais (EPO)	335,533	1	335,533	993,323	,000	,936
Distância Hierárquica (PDI)	Cultura Organizacional (CO)	,078	1	,078	,543	,464	,008
	Liderança	,455	1	,455	2,660	,108	,038
	Gestão de Pessoas (G)	,078	1	,078	,515	,475	,008
	Estrutura e Processos Organizacionais (EPO)	,086	1	,086	,253	,616	,004

a. R Squared = ,008 (Adjusted R Squared = -,007)

b. R Squared = ,038 (Adjusted R Squared = ,023)

c. R Squared = ,008 (Adjusted R Squared = -,007)

d. R Squared = ,004 (Adjusted R Squared = -,011)

Para o modelo global, as VDs dimensões da Aprendizagem Organizacional, não estão relacionadas com a dimensão Distância Hierárquica (PDI), de forma estatisticamente significativa.

Através da análise dos valores de Eta parcial ao quadrado, podemos também verificar que a contribuição da variável independente Distância Hierárquica (PDI) para a explicação de cada uma das VDs é muito reduzida.

Individualmente para o fator dimensão Distância Hierárquica (PDI), verifica-se que não existe uma relação significativa com nenhuma dimensão da Aprendizagem Organizacional.

O valor do eta parcial ao quadrado, cuja estatística está relacionada com a significância de cada termo, com base na razão entre a variação determinada pelo fator e a soma da variação explicada pelo fator com a variação devido ao erro, consiste numa forma de determinar quais os fatores mais importantes para a explicação das VDs, quando comparado com valores análogos para outros modelos, sendo que valores superiores de eta parcial ao quadrado indicam uma maior quantidade de variação no modelo explicada pelo fator, até um máximo de 1.

**Estimativas dos parâmetros do modelo:**

VD		B	Erro Padrão	t	p
CO	Interceção	4,061	,079	51,592	,000
	Distância Hierárquica (PDI)	,017	,024	,737	,464
Liderança	Interceção	4,266	,086	49,545	,000
	Distância Hierárquica (PDI)	-,042	,026	-1,631	,108
GP	Intercept	3,951	,081	48,699	,000
	Distância Hierárquica (PDI)	,017	,024	,718	,475
EPO	Intercept	3,812	,121	31,517	,000
	Distância Hierárquica (PDI)	,018	,036	,503	,616

Os parâmetros B do modelo representam a variação média provocada em cada VD pelo aumento unitário do fator Distância Hierárquica (PDI), no entanto, apenas tem significado para as relações estatisticamente significativas, o que não se verifica neste modelo, para nenhuma VD.

Relativamente à hipótese em estudo, não se verifica a Hipótese H2: Nas organizações com um menor índice de Distância Hierárquica a capacidade de aprendizagem é maior, pois a dimensão Distância Hierárquica (PDI) não apresenta um efeito estatisticamente significativo sobre nenhuma das dimensões dos Valores Sócio Culturais.

Individualmente para as sub-hipóteses (anexo 2), verificam-se as hipóteses:

**2.1.2 (PDI/CO2):** Nas organizações com menor índice de Distância Hierárquica existe uma Cultura (CO2) que permite a Aprendizagem Organizacional, ou seja maior é a disponibilidade de tempo para aprendizagem de novas técnicas de trabalho e gestão.

**2.2.8 (PDI/L15):** Nas organizações com menor índice de Distância Hierárquica existe uma Liderança que permite a Aprendizagem Organizacional (L15), ou seja a definição da estratégia da organização é da responsabilidade dos colaboradores.

**Hipótese H3: Nas organizações com um menor índice de Individualismo a capacidade de aprendizagem é maior**

São também estudadas as sub-hipóteses:

**H3.1:** Nas organizações com menor índice de Individualismo existe uma Cultura que permite a Aprendizagem Organizacional.

**H3.2:** Nas organizações com menor índice de Individualismo existe uma Liderança que permite a Aprendizagem Organizacional.

**H3.3:** Nas organizações com menor índice de Individualismo existe uma Gestão de Pessoas que permite a Aprendizagem Organizacional.

**H3.4:** Nas organizações com menor índice de Individualismo existe uma Estrutura e Processos que permite a Aprendizagem Organizacional.

	TOTAL		OCCA	
	Verifica	Não Verifica	Verifica	Não Verifica
H3 - Individualismo (IDV)		X		X
H3.1 -IDV / CO		X		X
H3.1.1 - IDV / CO1		X		X
H3.1.2 - IDV / CO2		X	X	
H3.1.3 - IDV / CO3		X		X
H3.1.4 - IDV / CO4		X		X
H3.1.5 - IDV / CO5	X			X
H3.1.6 - IDV / CO6		X		X
H3.1.7 - IDV / CO7		X		X
H3.2 -IDV / Liderança		X		X
H3.2.1 - IDV / L8		X		X
H3.2.2 - IDV / L9		X		X
H3.2.3 - IDV / L10		X		X
H3.2.4 - IDV / L11		X		X
H3.2.5 - IDV / L12		X		X
H3.2.6 - IDV / L13		X		X
H3.2.7 - IDV / L14		X		X
H3.2.8 - IDV / L15		X	X	
H3.2.9 - IDV / L16		X		X
H3.3 - IDV / GP		X		X
H3.3.1 - IDV / GP17		X		X
H3.3.2 - IDV / GP18		X		X
H3.3.3 - IDV / GP19		X		X
H3.3.4 - IDV / GP20		X		X
H3.3.5 - IDV / GP21		X	X	
H3.3.6 - IDV / GP22		X		X
H3.3.7 - IDV / GP23		X		X
H3.3.8 - IDV / GP24		X		X
H3.4 - IDV / EPO		X		X
H3.4.1 - IDV / EPO25		X	X	
H3.4.2 - IDV / EPO26		X		X
H3.4.3 - IDV / EPO27		X		X
H3.4.4 - IDV / EPO28		X		X
H3.4.5 - IDV / EPO29		X		X
H3.4.6 - IDV / EPO30		X		X

Quadro 19: Verificação hipóteses 3

Fonte: Elaboração Própria

- Variáveis Dependentes (VDs):
  - Cultura Organizacional (CO)
  - Liderança
  - Gestão de Pessoas (GP)
  - Estrutura e Processos Organizacionais (EPO)
- Variável Independente (fator quantitativo): **Individualismo (IDV)**

Hipótese nula: As VDs não apresentam relação com o fator quantitativo.

Hipótese alternativa: As VDs apresentam relação com o fator quantitativo.

Total da amostra:

**Testes dos Efeitos entre Sujeitos:**

Fonte	VD	Soma dos quadrados	gl	Média dos quadrados	F	p	Eta parcial <sup>2</sup>
Modelo	Cultura Organizacional (CO)	,717(a)	1	,717	1,513	,221	,012
	Liderança	,033(b)	1	,033	,067	,796	,001
	Gestão de Pessoas (GP)	,008(c)	1	,008	,014	,905	,000
	Estrutura e Processos Organizacionais (EPO)	,669(d)	1	,669	,924	,338	,008
Intercepção	Cultura Organizacional (CO)	229,927	1	229,927	484,967	,000	,799
	Liderança	204,676	1	204,676	416,064	,000	,773
	Gestão de Pessoas (GP)	187,253	1	187,253	346,050	,000	,739
	Estrutura e Processos Organizacionais (EPO)	192,720	1	192,720	266,484	,000	,686
Individualismo (IDV)	Cultura Organizacional (CO)	,717	1	,717	1,513	,221	,012
	Liderança	,033	1	,033	,067	,796	,001
	Gestão de Pessoas (GP)	,008	1	,008	,014	,905	,000
	Estrutura e Processos Organizacionais (EPO)	,669	1	,669	,924	,338	,008

a R<sup>2</sup> = 0,012 (R<sup>2</sup> Ajustado = 0,004)

b R<sup>2</sup> = 0,001 (R<sup>2</sup> Ajustado = -0,008)

c R<sup>2</sup> = 0,000 (R<sup>2</sup> Ajustado = -0,008)

d R<sup>2</sup> = 0,008 (R<sup>2</sup> Ajustado = -0,001)

Para o modelo global, as VDs dimensões da Aprendizagem Organizacional não estão relacionadas com a dimensão Individualismo (IDV), de forma estatisticamente significativa.

Através da análise dos valores de Eta parcial ao quadrado, podemos também verificar que a contribuição da variável independente Individualismo (IDV) para a explicação de cada uma das VDs é muito reduzida.

Individualmente para o fator dimensão Individualismo (IDV), verifica-se que não existe uma relação significativa com nenhuma dimensão da Aprendizagem Organizacional.

**Estimativas dos parâmetros do modelo:**

VD	Fator	B	Erro padrão	t	p
Cultura Organizacional (CO)	Interceção	3,899	,177	22,022	,000
	Individualismo (IDV)	-,053	,043	-1,230	,221
Liderança	Interceção	3,679	,180	20,398	,000
	Individualismo (IDV)	,011	,044	,260	,796
Gestão de Pessoas (GP)	Interceção	3,519	,189	18,602	,000
	Individualismo (IDV)	,006	,046	,119	,905
Estrutura e Processos Organizacionais (EPO)	Interceção	3,569	,219	16,324	,000
	Individualismo (IDV)	-,052	,054	-,961	,338

Os parâmetros B do modelo representam a variação média provocada em cada VD pelo aumento unitário do fator Individualismo (IDV), no entanto, apenas tem significado para as relações estatisticamente significativas, o que não se verifica neste modelo, para nenhuma VD.

Para aplicar este modelo, é necessário verificar o pressuposto da normalidade da distribuição dos resíduos estandardizados do modelo, com o teste K-S:

	K-S (a)		
	Estatística	gl	Valor de prova
Resíduos Estandarizados: Cultura Organizacional (CO)	,118	124	** ,000
Resíduos Estandarizados: Liderança	,070	124	>,200
Resíduos Estandarizados: Gestão de Pessoas (GP)	,109	124	** ,001
Resíduos Estandarizados: Estrutura e Processos Organizacionais (EPO)	,091	124	* ,013

a Correção de significância de Lilliefors

\*\* $p < 0,01$ , \* $p < 0,05$

A normalidade da distribuição dos resíduos estandardizados não se verifica, pois o valor de prova é inferior a 5%, pelo que se rejeita a hipótese nula, exceto para a dimensão Liderança, em que se verifica este pressuposto. No entanto, como a amostra é de grande dimensão, a não verificação deste pressuposto não traz problemas de maior para o modelo desenvolvido.

Relativamente à hipótese em estudo, não se verifica a Hipótese H3: Nas organizações com um menor índice de Individualismo a capacidade de aprendizagem é maior, pois a

dimensão Individualismo (IDV) não apresenta um efeito estatisticamente significativo sobre nenhuma das dimensões dos Valores Sócio Culturais.

Individualmente para as sub-hipóteses (anexo 2), verifica-se a hipótese:

**3.1.5 (IDV/CO5):** Nas organizações com menor índice de Individualismo existe uma Cultura (CO5) que permite a Aprendizagem Organizacional, ou seja mais os erros e os problemas são aceites e partilhados entre profissionais.

*Organizações com capacidade de aprendizagem (OCCA):*

Ao analisarmos as mesmas variáveis mas tendo em consideração apenas as OCCA chegámos aos valores seguintes:

- Variáveis Dependentes (VDs):
  - Cultura Organizacional (CO)
  - Liderança
  - Gestão de Pessoas (GP)
  - Estrutura e Processos Organizacionais (EPO)
- Variável Independente (fator quantitativo): **Individualismo (IDV)**

Hipótese nula: As VDs não apresentam relação com o fator quantitativo.

Hipótese alternativa: As VDs apresentam relação com o fator quantitativo.

### Testes dos Efeitos entre Sujeitos:

Fonte		Soma dos quadrados	gl	Média dos quadrados	F	p	Eta parcial <sup>2</sup>
Modelo	Cultura Organizacional (CO)	,178 <sup>a</sup>	1	,178	1,259	,266	,018
	Liderança	,507 <sup>b</sup>	1	,507	2,977	,089	,042
	Gestão de Pessoas (G)	,048 <sup>c</sup>	1	,048	,318	,575	,005
	Estrutura e Processos Organizacionais (EPO)	,517 <sup>d</sup>	1	,517	1,560	,216	,022
Interceção	Cultura Organizacional (CO)	181,030	1	181,030	1278,833	,000	,950
	Liderança	157,308	1	157,308	923,032	,000	,931
	Gestão de Pessoas (G)	156,543	1	156,543	1027,170	,000	,938
	Estrutura e Processos Organizacionais (EPO)	167,606	1	167,606	505,690	,000	,881
Individualismo (IDV)	Cultura Organizacional (CO)	,178	1	,178	1,259	,266	,018
	Liderança	,507	1	,507	2,977	,089	,042
	Gestão de Pessoas (G)	,048	1	,048	,318	,575	,005
	Estrutura e Processos Organizacionais (EPO)	,517	1	,517	1,560	,216	,022

a. R Squared = ,018 (Adjusted R Squared = ,004)

b. R Squared = ,042 (Adjusted R Squared = ,028)

c. R Squared = ,005 (Adjusted R Squared = -,010)

d. R Squared = ,022 (Adjusted R Squared = ,008)

Para o modelo global, as VDs dimensões da Aprendizagem Organizacional não estão relacionadas com a dimensão Individualismo (IDV), de forma estatisticamente significativa.

Através da análise dos valores de Eta parcial ao quadrado, podemos também verificar que a contribuição da variável independente Individualismo (IDV) para a explicação de cada uma das VDs é muito reduzida.

Individualmente para o fator dimensão Individualismo (IDV), verifica-se que não existe uma relação significativa com nenhuma dimensão da Aprendizagem Organizacional.

O valor do eta parcial ao quadrado, cuja estatística está relacionada com a significância de cada termo, com base na razão entre a variação determinada pelo fator e a soma da variação explicada pelo fator com a variação devido ao erro, consiste numa forma de determinar quais os fatores mais importantes para a explicação das VDs, quando comparado com valores análogos para outros modelos, sendo que valores superiores de eta parcial ao quadrado indicam uma maior quantidade de variação no modelo explicada pelo fator, até um máximo de **1**.

**Estimativas dos parâmetros do modelo:**

VD		B	Erro Padrão	t	p
CO	Interceção	4,231	,118	35,761	,000
	Individualismo (IDV)	-,033	,029	-1,122	,266
Liderança	Interceção	3,944	,130	30,381	,000
	Individualismo (IDV)	,056	,032	1,725	,089
GP	Interceção	3,935	,123	32,049	,000
	Individualismo (IDV)	,017	,031	,564	,575
EPO	Interceção	4,071	,181	22,488	,000
	Individualismo (IDV)	-,056	,045	-1,249	,216

Os parâmetros B do modelo representam a variação média provocada em cada VD pelo aumento unitário do fator Individualismo (IDV), no entanto, apenas tem significado para as relações estatisticamente significativas, o que não se verifica neste modelo, para nenhuma VD.

Relativamente à hipótese em estudo, não se verifica a Hipótese H3: Nas organizações com um menor índice de Individualismo a capacidade de aprendizagem é maior, pois a dimensão Individualismo (IDV) não apresenta um efeito estatisticamente significativo sobre nenhuma das dimensões dos Valores Sócio Culturais.

Individualmente para as sub-hipóteses (anexo 2), verificam-se as hipóteses:

**3.1.2 (IDV/CO2):** Nas organizações com menor índice de Individualismo existe uma Cultura (CO2) que permite a Aprendizagem Organizacional, ou seja maior é a disponibilidade de tempo para aprendizagem de novas técnicas de trabalho e gestão.

**3.2.8 (IDV/L15):** Nas organizações com menor índice de Individualismo existe uma Liderança (L15) que permite a Aprendizagem Organizacional, ou seja maior é a responsabilidade dos colaboradores na implementação da estratégia.

**3.3.5 (IDV/GP21):** Nas organizações com menor índice de Individualismo existe uma Gestão de Pessoas (GP21) que permite a Aprendizagem Organizacional, ou seja mais os colaboradores acreditam que não serão penalizados se cometerem erros justificados.

**3.4.1 (IDV/EPO25):** Nas organizações com menor índice de Individualismo existe uma Estrutura e Processos (EPO25) que permite a Aprendizagem Organizacional, ou seja maior é a partilha de conhecimento entre os colaboradores através de estruturas e processos formais.

**Hipótese H4: Nas organizações com um menor índice de Masculinidade a capacidade de aprendizagem é maior**

São também estudadas as sub-hipóteses:

**H4.1:** Nas organizações com menor índice de Masculinidade existe uma Cultura que permite a Aprendizagem Organizacional.

**H4.2:** Nas organizações com menor índice de Masculinidade existe uma Liderança que permite a Aprendizagem Organizacional.

**H4.3:** Nas organizações com menor índice de Masculinidade existe uma Gestão de Pessoas que permite a Aprendizagem Organizacional.

**H4.4:** Nas organizações com menor índice de Masculinidade existe uma Estrutura e Processos que permite a Aprendizagem Organizacional.

	TOTAL		OCCA	
	Verifica	Não Verifica	Verifica	Não Verifica
H4 - Masculinidade (MAS)		X		X
H4.1 - MAS / CO		X		X
H4.1.1 - MAS / CO1		X		X
H4.1.2 - MAS / CO2		X		X
H4.1.3 - MAS / CO3		X		X
H4.1.4 - MAS / CO4		X		X
H4.1.5 - MAS / CO5		X		X
H4.1.6 - MAS / CO6	X			X
H4.1.7 - MAS / CO7		X		X
H4.2 - MAS / Liderança	X			X
H4.2.1 - MAS / L8		X		X
H4.2.2 - MAS / L9		X		X
H4.2.3 - MAS / L10		X		X
H4.2.4 - PD / L11		X		X
H4.2.5 - MAS / L12	X		X	
H4.2.6 - MAS / L13	X		X	
H4.2.7 - MAS / L14		X		X
H4.2.8 - MAS / L15		X		X
H4.2.9 - MAS / L16		X		X
H4.3 - MAS / GP		X		X
H4.3.1 - MAS / GP17		X		X
H4.3.2 - MAS / GP18	X			X
H4.3.3 - MAS / GP19		X		X
H4.3.4 - MAS / GP20		X		X
H4.3.5 - MAS / GP21		X		X
H4.3.6 - MAS / GP22		X		X
H4.3.7 - MAS / GP23		X		X
H4.3.8 - MAS / GP24		X		X
H4.4 - MAS / EPO		X		X
H4.4.1 - MAS / EPO25		X		X
H4.4.2 - MAS / EPO26		X		X
H4.4.3 - MAS / EPO27		X		X
H4.4.4 - MAS / EPO28		X		X
H4.4.5 - MAS / EPO29		X		X
H4.4.6 - MAS / EPO30		X		X

Quadro 20: Verificação hipóteses 4

Fonte: Elaboração Própria

- Variáveis Dependentes (VDs):
  - Cultura Organizacional (CO)
  - Liderança
  - Gestão de Pessoas (GP)
  - Estrutura e Processos Organizacionais (EPO)
- Variável Independente (fator quantitativo): **Masculinidade (MAS)**

Hipótese nula: As VDs não apresentam relação com o fator quantitativo.

Hipótese alternativa: As VDs apresentam relação com o fator quantitativo.

Total da amostra:

### Testes dos Efeitos entre Sujeitos:

Fonte	VD	Soma dos quadrados	gl	Média dos quadrados	F	p	Eta parcial <sup>2</sup>
Modelo	Cultura Organizacional (CO)	1,719(a)	1	1,719	3,689	,057	,029
	Liderança	1,949(b)	1	1,949	4,092	,045	,032
	Gestão de Pessoas (GP)	,793(c)	1	,793	1,484	,226	,012
	Estrutura e Processos Organizacionais (EPO)	2,042(d)	1	2,042	2,868	,093	,023
Intercepção	Cultura Organizacional (CO)	498,050	1	498,050	1069,004	,000	,898
	Liderança	508,418	1	508,418	1067,584	,000	,897
	Gestão de Pessoas (GP)	443,794	1	443,794	830,023	,000	,872
	Estrutura e Processos Organizacionais (EPO)	423,094	1	423,094	594,284	,000	,830
Masculinidade (MAS)	Cultura Organizacional (CO)	1,719	1	1,719	3,689	,057	,029
	Liderança	1,949	1	1,949	4,092	*,045	,032
	Gestão de Pessoas (GP)	,793	1	,793	1,484	,226	,012
	Estrutura e Processos Organizacionais (EPO)	2,042	1	2,042	2,868	,093	,023

a R<sup>2</sup> = 0,029 (R<sup>2</sup> Ajustado = 0,021)

b R<sup>2</sup> = 0,032 (R<sup>2</sup> Ajustado = 0,025)

c R<sup>2</sup> = 0,012 (R<sup>2</sup> Ajustado = 0,004)

d R<sup>2</sup> = 0,023 (R<sup>2</sup> Ajustado = 0,015)

\*p<0,05

Para o modelo global, a VD dimensão Liderança da Aprendizagem Organizacional está relacionada com a dimensão Masculinidade (MAS), de forma estatisticamente significativa, as VDs restantes dimensões da Aprendizagem Organizacional não estão relacionadas com a dimensão Masculinidade (MAS), de forma estatisticamente significativa.

Através da análise dos valores de Eta parcial ao quadrado, podemos também verificar que a contribuição da variável independente Masculinidade (MAS) para a explicação de cada uma das VDs é reduzida.

Individualmente para o fator dimensão Masculinidade (MAS), também se verifica que existe uma relação significativa apenas com a dimensão Liderança da Aprendizagem Organizacional.

**Estimativas dos parâmetros do modelo:**

VD	Fator	B	Erro		
			padrão	t	p
Cultura Organizacional (CO)	Interceção	3,891	,119	32,696	,000
	Masculinidade (MAS)	-,059	,031	-1,921	,057
Liderança	Interceção	3,931	,120	32,674	,000
	Masculinidade (MAS)	-,063	,031	-2,023	* ,045
Gestão de Pessoas (GP)	Interceção	3,673	,127	28,810	,000
	Masculinidade (MAS)	-,040	,033	-1,218	,226
Estrutura e Processos Organizacionais (EPO)	Interceção	3,586	,147	24,378	,000
	Masculinidade (MAS)	-,065	,038	-1,693	,093

Os parâmetros B do modelo representam a variação média provocada em cada VD pelo aumento unitário do fator Masculinidade (MAS): um aumento de uma unidade na escala de medida da dimensão Masculinidade (MAS) provoca uma diminuição média de 0,063 na dimensão Liderança da Aprendizagem Organizacional ou seja, para maior Masculinidade verifica-se menor Liderança e podemos também afirmar que para menor Masculinidade verifica-se maior Liderança. Para as restantes dimensões, como as relações não são estatisticamente significativas, os valores dos parâmetros não são significantes.

Para aplicar este modelo, é necessário verificar o pressuposto da normalidade da distribuição dos resíduos standardizados do modelo, com o teste K-S:

	K-S (a)		
	Estatística	gl	Valor de prova
Resíduos Estandardizados: Cultura Organizacional (CO)	,122	124	** ,000
Resíduos Estandardizados: Liderança	,077	124	,069
Resíduos Estandardizados: Gestão de Pessoas (GP)	,123	124	** ,000
Resíduos Estandardizados: Estrutura e Processos Organizacionais (EPO)	,097	124	** ,006

a Correção de significância de Lilliefors

\*\* $p < 0,01$

A normalidade da distribuição dos resíduos estandardizados não se verifica, pois o valor de prova é inferior a 5%, pelo que se rejeita a hipótese nula, exceto para a dimensão Liderança, em que se verifica este pressuposto. No entanto, como a amostra é de grande dimensão, a não verificação deste pressuposto não traz problemas de maior para o modelo desenvolvido.

Relativamente à hipótese em estudo, verifica-se a Hipótese H4: Nas organizações com um menor índice de Masculinidade a capacidade de aprendizagem é maior, pois a dimensão Masculinidade (MAS) não apresenta um efeito estatisticamente significativo sobre as dimensões Cultura Organizacional (CO), Gestão de Pessoas (GP) e Estrutura e Processos Organizacionais (EPO) dos Valores Sócio Culturais e, quando o efeito é estatisticamente significativo, a dimensão Masculinidade (MAS) provoca uma diminuição significativa da dimensão Liderança.

Individualmente para as sub-hipóteses (anexo 2), verificam-se as hipóteses:

**4.1.6 (MAS/CO6):** Nas organizações com menor índice de Masculinidade existe uma Cultura (CO6) que permite a Aprendizagem Organizacional, ou seja mais a organização suporta os colaboradores que assumem riscos calculados.

**4.2.5 (MAS/L12):** Nas organizações com menor índice de Masculinidade existe uma Liderança (L12) que permite a Aprendizagem Organizacional, ou seja mais os diretores incentivam a partilha de informação e conhecimento obtidos.

**4.2.6 (MAS/L13):** Nas organizações com menor índice de Masculinidade existe uma Liderança (L13) que permite a Aprendizagem Organizacional, ou seja mais os colaboradores e equipas são premiados pelas novas ideias.

**4.3.2 (MAS/GP18):** Nas organizações com menor índice de Masculinidade existe uma Gestão de Pessoas (GP18) que permite a Aprendizagem Organizacional, ou seja mais são os procedimentos que permitem aos seus colaboradores a aprendizagem.

Organizações com capacidade de aprendizagem (OCCA):

Ao analisarmos as mesmas variáveis mas tendo em consideração apenas as OCCA chegámos aos valores seguintes:

- Variáveis Dependentes (VDs):
  - Cultura Organizacional (CO)
  - Liderança
  - Gestão de Pessoas (GP)
  - Estrutura e Processos Organizacionais (EPO)
- Variável Independente (fator quantitativo): **Masculinidade (MAS)**

Hipótese nula: As VDs não apresentam relação com o fator quantitativo.

Hipótese alternativa: As VDs apresentam relação com o fator quantitativo.

**Testes dos Efeitos entre Sujeitos:**

Fonte	Soma dos quadrados	gl	Média dos quadrados	F	p	Eta parcial <sup>2</sup>	
Modelo	Cultura Organizacional (CO)	,033 <sup>a</sup>	1	,033	,227	,635	,003
	Liderança	,346 <sup>b</sup>	1	,346	2,005	,161	,029
	Gestão de Pessoas (G)	,029 <sup>c</sup>	1	,029	,187	,667	,003
	Estrutura e Processos Organizacionais (EPO)	,170 <sup>d</sup>	1	,170	,505	,480	,007
Interceção	Cultura Organizacional (CO)	379,403	1	379,403	2640,242	,000	,975
	Liderança	400,720	1	400,720	2319,108	,000	,972
	Gestão de Pessoas (G)	348,683	1	348,683	2283,517	,000	,971
	Estrutura e Processos Organizacionais (EPO)	342,657	1	342,657	1018,150	,000	,937
Masculinidade (MAS)	Cultura Organizacional (CO)	,033	1	,033	,227	,635	,003
	Liderança	,346	1	,346	2,005	,161	,029
	Gestão de Pessoas (G)	,029	1	,029	,187	,667	,003
	Estrutura e Processos Organizacionais (EPO)	,170	1	,170	,505	,480	,007

a. R Squared = ,003 (Adjusted R Squared = -,011)

b. R Squared = ,029 (Adjusted R Squared = ,014)

c. R Squared = ,003 (Adjusted R Squared = -,012)

d. R Squared = ,007 (Adjusted R Squared = -,007)

Para o modelo global, as VDs dimensões da Aprendizagem Organizacional não estão relacionadas com a dimensão Masculinidade (MAS), de forma estatisticamente significativa.

Através da análise dos valores de Eta parcial ao quadrado, podemos também verificar que a contribuição da variável independente Masculinidade (MAS) para a explicação de cada uma das VDs é muito reduzida.

Individualmente para o fator dimensão Masculinidade (MAS), verifica-se que não existe uma relação significativa com nenhuma dimensão da Aprendizagem Organizacional.

O valor do eta parcial ao quadrado, cuja estatística está relacionada com a significância de cada termo, com base na razão entre a variação determinada pelo fator e a soma da variação explicada pelo fator com a variação devido ao erro, consiste numa forma de determinar quais os fatores mais importantes para a explicação das VDs, quando comparado com valores análogos para outros modelos, sendo que valores superiores de eta parcial ao quadrado indicam uma maior quantidade de variação no modelo explicada pelo fator, até um máximo de 1.

**Estimativas dos parâmetros do modelo:**

VD		B	Erro Padrão	t	p
CO	Interceção	4,140	,081	51,383	,000
	Masculinidade (MAS)	-,011	,022	-,476	,635
Liderança	Interceção	4,255	,088	48,157	,000
	Masculinidade (MAS)	-,034	,024	-1,416	,161
GP	Interceção	3,969	,083	47,786	,000
	Masculinidade (MAS)	,010	,023	,432	,667
EPO	Interceção	3,934	,123	31,908	,000
	Masculinidade (MAS)	-,024	,034	-,710	,480

Os parâmetros B do modelo representam a variação média provocada em cada VD pelo aumento unitário do fator Masculinidade (MAS), no entanto, apenas tem significado para as relações estatisticamente significativas, o que não se verifica neste modelo, para nenhuma VD.

Relativamente à hipótese em estudo, não se verifica a Hipótese H4: Nas organizações com um menor índice de Masculinidade a capacidade de aprendizagem é maior, pois a dimensão Masculinidade (MAS) não apresenta um efeito estatisticamente significativo sobre nenhuma das dimensões dos Valores Sócio Culturais.

Individualmente para as sub-hipóteses (anexo 2), verificam-se as hipóteses:

**4.2.5 (MAS/L12):** Nas organizações com menor índice de Masculinidade existe uma Liderança (L12) que permite a Aprendizagem Organizacional, ou seja maior é o incentivo por parte dos diretores para a partilha da informação e conhecimento.

**4.2.6 (MAS/L13):** Nas organizações com menor índice de Masculinidade existe uma Liderança (L13) que permite a Aprendizagem Organizacional, ou seja mais os colaboradores e equipas são premiados pelas novas ideias.

**Hipótese H5: Nas organizações com um maior índice de Controlo da Incerteza a capacidade de aprendizagem é maior**

São também estudadas as sub-hipóteses:

**H5.1:** Nas organizações com maior índice de Controlo da Incerteza existe uma Cultura que permite a Aprendizagem Organizacional.

**H5.2:** Nas organizações com maior índice de Controlo da Incerteza existe uma Liderança que permite a Aprendizagem Organizacional.

**H5.3:** Nas organizações com maior índice de Controlo da Incerteza existe uma Gestão de Pessoas que permite a Aprendizagem Organizacional.

**H5.4:** Nas organizações com maior índice de Controlo da Incerteza existe uma Estrutura e Processos que permite a Aprendizagem Organizacional.

	TOTAL		OCCA	
	Verifica	Não Verifica	Verifica	Não Verifica
H5 - Controlo Incerteza (UAI)		X		X
H5.1 -UAI / CO		X		X
H5.1.1 - UAI / CO1		X		X
H5.1.2 - UAI / CO2		X		X
H5.1.3 - UAI / CO3		X		X
H5.1.4 - UAI / CO4		X		X
H5.1.5 - UAI / CO5		X		X
H5.1.6 - UAI / CO6		X		X
H5.1.7 - UAI / CO7		X		X
H5.2 -UAI / Liderança		X		X
H5.2.1 - UAI / L8		X		X
H5.2.2 - UAI / L9		X		X
H5.2.3 - UAI / L10	X			X
H5.2.4 - PD / L11		X		X
H5.2.5 - UAI / L12		X		X
H5.2.6 - UAI / L13		X		X
H5.2.7 - UAI / L14		X		X
H5.2.8 - UAI / L15		X		X
H5.2.9 - UAI / L16		X		X
H5.3 - UAI / GP		X		X
H5.3.1 - UAI / GP17		X		X
H5.3.2 - UAI / GP18		X		X
H5.3.3 - UAI / GP19		X		X
H5.3.4 - UAI / GP20		X		X
H5.3.5 - UAI / GP21		X		X
H5.3.6 - UAI / GP22		X		X
H5.3.7 - UAI / GP23		X		X
H5.3.8 - UAI / GP24		X		X
H5.4 - UAI / EPO		X		X
H5.4.1 - UAI / EPO25		X		X
H5.4.2 - UAI / EPO26		X		X
H5.4.3 - UAI / EPO27		X		X
H5.4.4 - UAI / EPO28		X		X
H5.4.5 - UAI / EPO29		X		X
H5.4.6 - UAI / EPO30		X		X

Quadro 21: Verificação hipóteses 5

Fonte: Elaboração Própria

- Variáveis Dependentes (VDs):
  - Cultura Organizacional (CO)
  - Liderança
  - Gestão de Pessoas (GP)
  - Estrutura e Processos Organizacionais (EPO)
- Variável Independente (fator quantitativo): **Incerteza (UAI)**

Hipótese nula: As VDs não apresentam relação com o fator quantitativo.

Hipótese alternativa: As VDs apresentam relação com o fator quantitativo.

Total da amostra:

**Testes dos Efeitos entre Sujeitos:**

Fonte	VD	Soma dos quadrados	gl	Média dos quadrados	F	p	<i>Eta parcial</i> <sup>2</sup>
Modelo	Cultura Organizacional (CO)	,002(a)	1	,002	,004	,952	,000
	Liderança	1,175(b)	1	1,175	2,436	,121	,020
	Gestão de Pessoas (GP)	,402(c)	1	,402	,747	,389	,006
	Estrutura e Processos Organizacionais (EPO)	,045(d)	1	,045	,062	,803	,001
Intercepção	Cultura Organizacional (CO)	317,386	1	317,386	661,257	,000	,844
	Liderança	286,725	1	286,725	594,163	,000	,830
	Gestão de Pessoas (GP)	270,913	1	270,913	503,663	,000	,805
	Estrutura e Processos Organizacionais (EPO)	257,119	1	257,119	353,038	,000	,743
Incerteza (UAI)	Cultura Organizacional (CO)	,002	1	,002	,004	,952	,000
	Liderança	1,175	1	1,175	2,436	,121	,020
	Gestão de Pessoas (GP)	,402	1	,402	,747	,389	,006
	Estrutura e Processos Organizacionais (EPO)	,045	1	,045	,062	,803	,001

a  $R^2 = 0,000$  ( $R^2$  Ajustado = -0,008)

b  $R^2 = 0,020$  ( $R^2$  Ajustado = 0,012)

c  $R^2 = 0,006$  ( $R^2$  Ajustado = -0,002)

d  $R^2 = 0,001$  ( $R^2$  Ajustado = -0,008)

Para o modelo global, as VDs dimensões da Aprendizagem Organizacional não estão relacionadas com a dimensão Incerteza (UAI), de forma estatisticamente significativa.

Através da análise dos valores de *Eta* parcial ao quadrado, podemos também verificar que a contribuição da variável independente Incerteza (UAI) para a explicação de cada uma das VDs é muito reduzida.

Individualmente para o fator dimensão Incerteza (UAI), verifica-se que não existe uma relação significativa com nenhuma dimensão da Aprendizagem Organizacional.

**Estimativas dos parâmetros do modelo:**

VD	Fator	B	Erro		
			padrão	t	p
Cultura Organizacional	Interceção	3,703	,144	25,715	,000
(CO)	Incerteza (UAI)	-,002	,036	-,060	,952
Liderança	Interceção	3,519	,144	24,375	,000
	Incerteza (UAI)	,057	,036	1,561	,121
Gestão de	Interceção	3,421	,152	22,442	,000
Pessoas (GP)	Incerteza (UAI)	,033	,038	,864	,389
Estrutura e Processos	Interceção	3,333	,177	18,789	,000
Organizacionais (EPO)	Incerteza (UAI)	,011	,045	,250	,803

Os parâmetros B do modelo representam a variação média provocada em cada VD pelo aumento unitário do fator Incerteza (UAI), no entanto, apenas tem significado para as relações estatisticamente significativas, o que não se verifica neste modelo, para nenhuma VD.

Para aplicar este modelo, é necessário verificar o pressuposto da normalidade da distribuição dos resíduos estandardizados do modelo, com o teste K-S:

	K-S (a)		
	Estatística	gl	Valor de prova
Resíduos Estandarizados: Cultura Organizacional (CO)	,139	124	** ,000
Resíduos Estandarizados: Liderança	,069	124	>,200
Resíduos Estandarizados: Gestão de Pessoas (GP)	,102	124	** ,003
Resíduos Estandarizados: Estrutura e Processos Organizacionais (EPO)	,106	124	** ,002

a Correção de significância de Lilliefors \*\*p<0,01

A normalidade da distribuição dos resíduos estandardizados não se verifica, pois o valor de prova é inferior a 5%, pelo que se rejeita a hipótese nula, exceto para a dimensão Liderança, em que se verifica este pressuposto. No entanto, como a amostra é de grande dimensão, a não verificação deste pressuposto não traz problemas de maior para o modelo desenvolvido.

Relativamente à hipótese em estudo, não se verifica a Hipótese H5: Nas organizações com um maior índice de Controlo da Incerteza a capacidade de aprendizagem é maior, pois a dimensão Incerteza (UAI) não apresenta um efeito estatisticamente significativo sobre nenhuma das dimensões dos Valores Sócio Culturais.

Individualmente para as sub-hipóteses (anexo 2), verifica-se a hipótese:

**5.2.3 (UAI/L10):** Nas organizações com maior índice de Controlo da Incerteza existe uma Liderança que permite a Aprendizagem Organizacional, ou seja maior é o incentivo dado pelos diretores na partilha formal da informação.

*Organizações com capacidade de aprendizagem (OCCA):*

Ao analisarmos as mesmas variáveis mas tendo em consideração apenas as OCCA chegámos aos valores seguintes:

- Variáveis Dependentes (VDs):
  - Cultura Organizacional (CO)
  - Liderança
  - Gestão de Pessoas (GP)
  - Estrutura e Processos Organizacionais (EPO)
- Variável Independente (fator quantitativo): **Incerteza (UAI)**

Hipótese nula: As VDs não apresentam relação com o fator quantitativo.

Hipótese alternativa: As VDs apresentam relação com o fator quantitativo.

**Testes dos Efeitos entre Sujeitos:**

Fonte		Soma dos quadrados	gl	Média dos quadrados	F	p	Eta parcial <sup>2</sup>
Corrected Model	Cultura Organizacional (CO)	,018 <sup>a</sup>	1	,018	,122	,728	,002
	Liderança	,583 <sup>b</sup>	1	,583	3,444	,068	,048
	Gestão de Pessoas (G)	,036 <sup>c</sup>	1	,036	,234	,630	,003
	Estrutura e Processos Organizacionais (EPO)	,018 <sup>d</sup>	1	,018	,052	,820	,001
Intercept	Cultura Organizacional (CO)	209,955	1	209,955	1458,825	,000	,955
	Liderança	198,009	1	198,009	1169,508	,000	,945
	Gestão de Pessoas (G)	197,368	1	197,368	1293,444	,000	,950
	Estrutura e Processos Organizacionais (EPO)	185,328	1	185,328	547,036	,000	,889
UAI	Cultura Organizacional (CO)	,018	1	,018	,122	,728	,002
	Liderança	,583	1	,583	3,444	,068	,048
	Gestão de Pessoas (G)	,036	1	,036	,234	,630	,003
	Estrutura e Processos Organizacionais (EPO)	,018	1	,018	,052	,820	,001

a. R Squared = ,002 (Adjusted R Squared = -,013)

b. R Squared = ,048 (Adjusted R Squared = ,034)

c. R Squared = ,003 (Adjusted R Squared = -,011)

d. R Squared = ,001 (Adjusted R Squared = -,014)

Para o modelo global, as VDs dimensões da Aprendizagem Organizacional não estão relacionadas com a dimensão Incerteza (UAI), de forma estatisticamente significativa.

Através da análise dos valores de Eta parcial ao quadrado, podemos também verificar que a contribuição da variável independente Incerteza (UAI) para a explicação de cada uma das VDs é muito reduzida.

Individualmente para o fator dimensão Incerteza (UAI), verifica-se que não existe uma relação significativa com nenhuma dimensão da Aprendizagem Organizacional.

O valor do eta parcial ao quadrado, cuja estatística está relacionada com a significância de cada termo, com base na razão entre a variação determinada pelo fator e a soma da variação explicada pelo fator com a variação devido ao erro, consiste numa forma de determinar quais os fatores mais importantes para a explicação das VDs, quando comparado com valores análogos para outros modelos, sendo que valores superiores de eta parcial ao quadrado indicam uma maior quantidade de variação no modelo explicada pelo fator, até um máximo de **1**.

**Estimativas dos parâmetros do modelo:**

VD		B	Erro Padrão	t	p
CO	Interceção	4,075	,107	38,195	,000
	Controlo Incerteza (UAI)	,009	,026	,350	,728
Liderança	Interceção	3,957	,116	34,198	,000
	Controlo Incerteza (UAI)	,053	,029	1,856	,068
GP	Interceção	3,951	,110	35,964	,000
	Controlo Incerteza (UAI)	,013	,027	,483	,630
EPO	Interceção	3,828	,164	23,389	,000
	Controlo Incerteza (UAI)	,009	,041	,229	,820

Os parâmetros B do modelo representam a variação média provocada em cada VD pelo aumento unitário do fator Incerteza (UAI), no entanto, apenas tem significado para as relações estatisticamente significativas, o que não se verifica neste modelo, para nenhuma VD.

Relativamente à hipótese em estudo, não se verifica a Hipótese H5: Nas organizações com um menor índice de Incerteza a capacidade de aprendizagem é maior, pois a dimensão Incerteza (UAI) não apresenta um efeito estatisticamente significativo sobre nenhuma das dimensões dos Valores Sócio Culturais.

Individualmente para as sub-hipóteses (anexo 2), não se verificam.



## **CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES**

### **5.1 Discussão dos Resultados**

A pertinência do estudo baseou-se na originalidade da temática – a relação da Aprendizagem Organizacional e os Valores Sócio Culturais – temática de extrema importância no momento atual de mudança e incerteza.

Os resultados obtidos no nosso estudo, permitem tirar conclusões que esperamos venham a contribuir no futuro, para a gestão e para a academia e proporcionar um novo conhecimento sobre o tema.

Utilizámos o modelo de Hofstede para diagnosticar os Valores Sócio Culturais e o modelo de Marchi como elemento chave nos processos de Aprendizagem Organizacional.

Sobre cultura organizacional Peters & Waterman (1982) escreveram: “Sem exceção, o domínio e coerência da cultura provaram ser uma qualidade essencial das companhias excelentes. Além disso, quanto mais forte é a cultura e mais dirigida ao mercado, menos necessidade há de manuais de políticas, organogramas ou regras e procedimentos detalhados. Nestas companhias, as pessoas mesmo nas posições mais baixas sabem o que devem fazer na maioria das situações porque os valores que as guiam são claros.”

A principal finalidade da Aprendizagem Organizacional é tornar as organizações mais capazes de responder às mudanças do ambiente e aos maus desempenhos Gephart, Masick, Buren & Spiro (1996).

Neste âmbito, o surgimento da Aprendizagem Organizacional na literatura deve-se a razões que podem variar entre as necessidades da organização se ajustar às mudanças do meio envolvente Fiol & Lyles (1985) e as orientações estratégicas da gestão da organização.

O trabalho de investigação que serve de base a esta tese tornou possível verificar diferenças, estatisticamente significativas, entre as organizações sem capacidade de aprendizagem e as organizações com capacidade de aprendizagem e que podemos encontrar discriminadas nos dois quadros abaixo.

Dimensões / Variáveis	Total das Empresas
2.2.7 (PDI/L14)	Nas PME's com menor IDH verifica-se que a definição da estratégia é da responsabilidade de diferentes colaboradores, em diferentes níveis hierárquicos e não apenas da responsabilidade dos diretores.
3.1.5 (IDV/CO5)	Nas PME's com menor IDV verifica-se que os erros e os problemas são aceites e partilhados entre profissionais, sendo reconhecidos como uma importante fonte de aprendizagem.
<b>Hipótese 4: MAS</b>	Verifica-se.
4.1.6 (MAS/CO6)	Nas PME's com menor índice de MAS verifica-se que a organização suporta os colaboradores que assumem riscos calculados.
4.2.5 (MAS/L12)	<b>Nas PME's com menor índice de MAS verifica-se que os diretores incentivam a partilha de informação e conhecimento obtidos pelos colaboradores que ajudam na tomada de decisão.</b>
4.2.6 (MAS/L13)	<b>Nas PME's com menor índice de MAS verifica-se que os colaboradores e equipas são premiados pelas novas ideias que originam inovação e conhecimento.</b>
4.3.2 (MAS/GP18)	Nas PME's com menor índice de MAS verifica-se que a organização tem procedimentos que permitem aos seus colaboradores a aprendizagem e obterem resultados concretos.
5.2.3 (UAI/L10)	Nas PME's com maior índice de UAI verifica-se que os diretores incentivam a partilha formal da informação.

Quadro 22: Hipóteses validadas para o total das empresas

Fonte: Elaboração Própria

Dimensões / Variáveis	Organizações com capacidade de aprendizagem
<b>Hipótese 1</b>	Verifica-se.
2.1.2 (PDI/CO2)	Nas PME's com menor IDH verifica-se que a organização disponibiliza tempo para a aprendizagem de novas técnicas de trabalho e gestão.
2.2.8 (PDI/L15)	Nas PME's com menor IDH verifica-se que a implementação da estratégia é da responsabilidade de diferentes colaboradores, em diferentes níveis hierárquicos e não apenas da responsabilidade dos diretores.
3.1.2 (IDV/CO2)	Nas PME's com menor IDV verifica-se que a organização disponibiliza tempo para a aprendizagem de novas técnicas de trabalho e gestão.
3.2.8 (IDV/L15)	Nas PME's com menor IDV verifica-se que a implementação da estratégia é da responsabilidade de diferentes colaboradores, em diferentes níveis hierárquicos e não apenas da responsabilidade dos diretores.
3.3.5 (IDV/GP21)	Nas PME's com menor IDV verifica-se que os colaboradores acreditam que se cometerem erros justificados no desempenho da sua função, não serão severamente penalizados pela organização.
3.4.1 (IDV/EPO25)	Nas PME's com menor IDV verifica-se que a organização tem estruturas e processos formais que promovem a partilha de conhecimento entre os colaboradores e a organização.
4.2.5 (MAS/L12)	<b>Nas PME's com menor índice de MAS verifica-se que os diretores incentivam a partilha de informação e conhecimento obtidos pelos colaboradores que ajudam na tomada de decisão.</b>
4.2.6 (MAS/L13)	<b>Nas PME's com menor índice de MAS verifica-se que os colaboradores e equipas são premiados pelas novas ideias que originam inovação e conhecimento.</b>

Quadro 23: Hipóteses validadas para as OCCA

Fonte: Elaboração Própria

As organizações com capacidade de aprendizagem têm menor distância hierárquica, individualismo e masculinidade sendo apenas a incerteza a dimensão com um elevado índice. Por outro lado, as dimensões da aprendizagem organizacional, a cultura organizacional, a liderança, a gestão de pessoas e as estruturas e processos estão presentes de forma mais significativa tal como seria de esperar, visto ter sido o parâmetro utilizado para identificar quais as organizações com capacidade de aprendizagem.

Os resultados sugerem que, em geral, as PME's em Portugal são masculinas (dimensão VSC) e que esta supremacia está correlacionada com a liderança (dimensão AO).

Os resultados demonstram que a Masculinidade tem uma influência negativa na Liderança das organizações, sendo que esta relação não existe nas organizações com capacidade de aprendizagem. Este resultado dá força à premissa de Hofstede (2003) que afirma que a masculinidade corresponde à necessidade de auto-afirmação e de competição.

Senge (1996) acredita que líderes são aquelas pessoas que “caminham na frente”, “sinceramente comprometidas com mudanças profundas em si mesmas e nas suas organizações”. Lideram através do desenvolvimento de novas habilidades, recursos e empreendimentos, e provêm de várias partes da organização.

Para Senge (1996), os desafios da liderança nas organizações são complexos e enfrentam questões sistémicas em que a autoridade hierárquica é avessa a mudança. Nenhuma das questões sociais será resolvida pela autoridade hierárquica. Mudanças significativas exigirão imaginação, perseverança, diálogo e disposição para a sua realização. Os desafios não podem ser enfrentados por líderes heroicos isolados. Exigirão uma combinação de diferentes pessoas em diferentes posições, além de variadas formas de liderança.

As PME's com capacidade de aprendizagem em Portugal têm uma Distância Hierárquica, um Individualismo e uma Masculinidade mais baixa que as organizações sem capacidade de aprendizagem.

A afirmação anterior deve-se à conclusão tirada através da análise dos resultados desta investigação tendo por base definições devidamente validadas de vários autores estudiosos destes temas como Hofstede (2003) e Senge (2002).

Nas OCCA, a validação das hipóteses demonstra que a Cultura Organizacional e a Liderança estão relacionadas com uma baixa Distância Hierárquica e um baixo Individualismo na forma como as PME's disponibilizam tempo aos seus colaboradores para a aprendizagem e na maneira como é implementada a estratégia nessas mesmas organizações, sendo esta da responsabilidade dos colaboradores, independentemente do nível hierárquico a que pertencem e não sendo apenas da responsabilidade dos diretores.

As organizações atrás indicadas promovem o trabalho em equipa através de processos formais.

Foi interessante perceber que nas organizações com e sem capacidade de aprendizagem a dimensão Masculinidade foi validada com a dimensão Liderança através das mesmas correlações. Os diretores destas organizações incentivam a partilha de informação e premeiam as novas ideias que dão origem à inovação e ao conhecimento.

De acordo com Hofstede (2003), num contexto de pequena distância hierárquica, subordinados e chefes consideram-se iguais por natureza, o sistema hierárquico constitui simplesmente uma desigualdade de papéis estabelecido por conveniência e podem ser modificados, de modo que alguém, que é hoje subordinado, possa vir amanhã a ser chefe.

Segundo Hofstede (2003), os subordinados esperam ser consultados para todas as decisões que afetem o seu trabalho, mas aceitam que seja o chefe a decidir em último recurso.

Para Senge (1996), a autoridade hierárquica evoca a obediência, não favorece o compromisso. Ninguém pode obrigar outra pessoa a aprender se esta envolver profundas mudanças nas crenças e nas atitudes, além de novas maneiras de pensar e agir.

Senge (2002) constata que a solução hierárquica simplesmente não é mais capaz do que dar a resposta que os novos tempos exigem – e só então parte para novas formulações. E conclui: “Os desafios da mudança sistémica, onde a hierarquia é imprópria, nos impelirão, acredito eu, para novas visões de liderança, baseada em novos princípios. Estes desafios não podem ser enfrentados por líderes heróicos isolados. Eles exigirão uma rara combinação de diferentes pessoas em diferentes posições que liderem de maneiras diferentes.”

Hofstede (2003) refere que um baixo individualismo é caracterizado por uma relação entre o empregado e o empregador que se assemelha a uma relação familiar onde existem obrigações mútuas: proteção em troca de lealdade. O mau desempenho de um empregado não constitui razão suficiente para o despedimento, assim como não se despede um filho; os resultados e as aptidões determinam as tarefas confiadas a um empregado. Nas sociedades coletivistas a relação pessoal prevalece sobre as tarefas.

Segundo Hofstede (2003), nas culturas femininas prefere-se resolver os conflitos mediante o compromisso e a negociação, o chefe é menos visível e atua mais por intuição do que por decisão, está habituado a procurar o consenso e humaniza-se o trabalho ao oferecer mais oportunidades de ajuda mútua e de contatos sociais.

Nas Organizações com capacidade de aprendizagem não existe incerteza.

Nenhuma das hipóteses se verifica.

Para Hofstede (2003), nos países com elevada incerteza existem numerosas leis, formais e informais, que controlam os direitos e obrigações de empregados e assalariados e por outro lado nos países de baixa incerteza parece existir uma aversão emocional face às regras formais, estas são estabelecidas apenas em casos de absoluta necessidade.

Com base nos resultados obtidos é possível validar que as organizações com capacidade de aprendizagem sofrem a influência de algumas dimensões dos VSC, sendo a mais significativa o Individualismo seguida da Distância Hierárquica e por último da Masculinidade. Estas organizações não sofrem a influência da Incerteza.

Os esforços em ligar a organização à envolvente dependem em larga medida da capacidade de encorajar as pessoas para uma visão coletiva. Além disso, para criar sistemas de captura e distribuição de aprendizagem, há pelo menos mais uma condição prévia, as pessoas devem ser encorajadas a participar na aprovação da visão através da colaboração e do trabalho de equipa.

Os grandes esforços devem ser dedicados para capacitar as pessoas em direção a uma visão coletiva, uma vez que esta dimensão tem um peso significativo em todas as dimensões que representam o nível da estrutura. Só assim a organização fica capaz de se ligar ao ambiente, de capturar e distribuir aprendizagem e os líderes mais capazes de orientar a organização no caminho certo.

É fundamental enfatizar a aprendizagem contínua, não só para os indivíduos, mas também para os grupos e para a organização, é necessário existir um sistema integrado para aprender. Na mesma linha de pensamento, Argyris e Schön (1978) referem que um sistema deve ter estrutura, processos e uma cultura local para incorporar e apoiar a aprendizagem organizacional, de modo a tornar isto habitual e estável.

A excelência de um serviço deve ser o ponto central da estratégia da gestão, logo mais realce deve ser dado a uma cultura de aprendizagem.

O sucesso da estratégia organizacional é em parte devido à capacidade da organização agir de forma coesa Watkins e Marsick (2003), para que isto aconteça requer que os colaboradores alinhem numa visão sobre o que fazer, qual o significado partilhado, quais as intenções e as capacidades de trabalhar em equipa pois é esta capacidade de colaboração que leva à ação coletiva.

Depois de analisados e validados os resultados desta investigação podemos inferir que as PME's em Portugal, com capacidade de aprendizagem, caracterizam-se por:

- Baixo nível Hierárquico (organizações achatadas)
- Baixo Individualismo (organizações coletivistas)
- Baixa Masculinidade (organizações femininas)
- Alto grau de Incerteza (organizações formais)

Por outro lado as PME's em Portugal são essencialmente organizações com estruturas em pirâmide, onde é relevante os vários níveis hierárquicos o que acarreta uma preocupação com o individualismo, lideradas por homens e que tentam através de processos formais controlar os seus colaboradores.

## **5.2 Limitações do trabalho**

Tal como qualquer estudo, este também poderá ser interpretado à luz de algumas limitações. A primeira a considerar poderá ser o trabalho ter sido elaborado apenas no contexto de um país o que poderá limitar uma eventual generalização dos dados aqui recolhidos. Logo, futuras investigações deverão testar estes resultados relativamente a outros países também.

Outra limitação poderá estar relacionada com o critério de seleção da amostra: indivíduos que ocupam cargos de gestão, acionistas ou pertencentes a quadros superiores em empresas. No entanto, estamos em crer que o efeito desta limitação é reduzido, visto que ambos os constructos (valores sócio culturais e aprendizagem organizacional) podem ser analisados a um nível global.

Uma terceira limitação poderá ser o facto de não haver qualquer feedback sobre a forma como os inquiridos responderam ao questionário, sendo um preenchimento impessoal, via internet, o que aliado a um elevado número de questões, poderá ter enviesado as respostas.

### **5.3 Recomendações**

No entanto, as limitações atrás descritas representam oportunidades para futuros estudos nesta área.

Ao termos consciência das limitações desta investigação e de que os dados obtidos não se podem generalizar, apenas funcionam como simples indicadores, os resultados apontam para a necessidade de se levantar algumas questões, que podem servir de linhas orientadoras para futuros estudos de investigação.

Yang, Watkins & Marsick (2004) no seu estudo alertam para os cuidados que se deve ter na generalização do modelo identificado. Devido à natureza complexa e multidimensional da aprendizagem organizacional, as relações identificadas entre as dimensões que explicam a aprendizagem organizacional propostas e os resultados dos valores sócio culturais podem ser apenas uma das possíveis, podendo haver alternativas ao modelo.

Seria relevante estudar as relações entre os valores sócio culturais e a aprendizagem organizacional em sectores de atividade mais específicos, de modo a permitir obter informações mais ajustadas a cada realidade específica.

Outro tipo de investigação sugerida passa pela avaliação da mudança ao longo do tempo, a fim de determinar se, e como a intervenção ativa para criar organizações que aprendem afeta os valores sócio culturais.

No âmbito das organizações, espera-se que o estudo possa contribuir para uma reflexão acerca da importância de desenvolver estratégias de aprendizagem nas políticas de

gestão de recursos humanos. Yang, Watkins & Marsick (2004) salientam que o trabalho desenvolvido oferece evidência de que, quando as organizações investem na aprendizagem, fazendo alterações ao nível do sistema, ficam propensas a prosperar num ambiente em mutação.

As organizações devem adotar uma determinada metodologia que lhes permita melhorar o seu desempenho.

As organizações que aprendem tendem a adaptar-se mais rapidamente e a serem mais competitivas de que as restantes.

Este trabalho, por ser um dos poucos que se debruçou sobre estes dois constructos Valores Sócio Culturais e Aprendizagem Organizacional, trás contributos para o nível Académico, presentemente e para futuras investigações.

Esperamos ter contribuído igualmente para a Gestão, com indicações válidas de como as organizações devem e podem proceder para se tornarem cada vez mais em organizações que aprendem de forma a garantir o seu sucesso futuro num mundo onde, cada vez mais, a vantagem competitiva é uma mais valia.



## **CAPÍTULO 6 – BIBLIOGRAFIA**

Aktouf, O. (1994). *O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas*. São Paulo: Atlas.

Aktouf, O. (1996). *A administração entre a tradição e a renovação*. São Paulo: Atlas.

Argyris, C. (1997). *Double Loop Learning Organizations*. Harvard Business Review.

Argyris, C. (1999). *On Organizational Learning. Second Edition*. USA: Blackwell Publishing.

Bendix, R. (1960). *Max Weber: an intellectual portrait*. Nova York: Doubleday.

Blanton, K. & Barbuto, J. J. (2005). *Cultural constraints in the workplace: An experiential exercise utilizing Hofstede's dimensions framework*. Lynn University: Journal of Management. S. Dahl(1998).

Canen, A. (2005). *Organizações multiculturais: a logística na corporação globalizada*. Rio de Janeiro: Ciência Moderna.

Chambel, M. & Curral, L. (2008). *Psicologia organizacional: Da estrutura à cultura*. Lisboa: Livros Horizonte.

Chang, L.C. (2003). *An examination of cross-cultural negotiation: using Hofstede framework*. Journal of America Academy of Business.

Chiavenato, I. (2004). *Administração nos novos tempos*. Rio de Janeiro: Campus.

Cole, B. (1996). *Learning Organizations Inventory: First Impressions of Organizational Abilities"*.

Cunha, M. & et al, (2007). *Mauual de comportamento organizacional e gestão*. Damaia: RH, Lda.

Dodgson, M. (1993). *Organizational learning. A review of some literatures*. p.377: Organization Studies.

Drucker, P. (1970). *Uma era de descontinuidade: orientações para uma sociedade em mudanças*. Zahar.

Drucker, P. (2000). *Inovação e espírito empreendedor*. São Paulo: Pioneira.

Dutschke, G. (2005). *Tese de Doutorado*. Espanha.

Enz, C. (1986). *Power and shared values in the corporate culture*. Ann Aror: Umi Research Press.

Fan, Y. (2000). *A classification of Chinese culture*. Cross Cultural Management, 7(2).

Fiol, C., Lyes, M. (1985). *Organization Learning*. Academy of review, 10 (4), 803-813.

Fischer, G. (1989). *Psychologie des Espaces de Travail*. Paris: Armand Colin.

Fleury, M., & Fischer. (2007). *Cultura e Poder nas organizações*. São Paulo: Atlas.

Fortin, M. (2003). *O processo de investigação*. Portugal: Lusociência.

Garvin, D. (1993). *Building a learning organization*. Harvard Business Review.

Garvin, D. (2000). *Construção da organização que aprende*. Rio de Janeiro, Brasil: Harvard Business Review.

Gauthier B. (1992). *Recherche social: de la problematique a la collecte de donnés"*. Canada: Les Presses de l'Université du Qebeque.

George, J., & Jones, G. (1999 (p.173). *Understanding and managing organizational behavior*. Addison-Wesley.

Gephart, M., Masick, V., Buren, M., & Spiro, M. (1996). *Learning Organizations Come Alive*. Training&Development.

Geus, A. (1988). *Planning as Learning*. Harvard Business Review.

Glass, N. (1996). *Management Masterclass*. Nicholas Brealing Publishing.

Guimarães, R. C. E Sarsfield Cabral, J. A. (2010). *Estatística*, 2ª Edição. Verlag Dashöfer, 2010

Harvey, F. (1997). *National cultural differences in theory and practice: evaluation Hofstede's national cultural framework*. Information Technology & People.

Hayes, D. e. (1998). *Dynamic manufacturing: creating a learning organization*. New York, USA: The Free Press.

Hofstede, G. (1978). *The poverty of management control philosophy*. Academy of Management Review, v.3, n.3, p. 450-461.

Hofstede, G. (1980b). *Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad?* Summer: Organizational Dynamics.

Hofstede, G. (1980a). *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage.

Hofstede, G. (1983). *The cultural reativity of organizational practices and theories*. Journal of International Business Studies, V.14, n.14, p. 75-90.

Hofstede, G. (1984). *The cultural relativity of the quality of life concept*. Academy of Management Review, v.9, n.3, p. 389-398.

Hofstede, G. (1993). *Cultural Constrains in management theories*. Academy of Management Executiva.

Hostede, G. (1991). *Culture and Organizations : Software of the mind*. Nova York: McGraw-Hil.

Hofstede, G. (1994). *Management scientists*. Management Science.

Hofstede, G. (1994). *VSM Values Survey Module 1994*. London: Institute for research on intercultural cooperation.

Hofstede, G. (1997). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill USA.

Hofstede, G. (2001). *Culture consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks: Sage.

Hofstede, G. (2002). *Dimensions do not exist: a reply to Brendan McSweeney*. Human Relations.

Hofstede, G. (2002 (p.1355-1361)). *Dimensions do not exist*. Human Relations, v.55, n.11.

Hofstede, G. (2003). *Culturas e organizações*. Lisboa: Sílabo.

Hofstede, G., & al, e. (1990). *Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases*. Administrative Science Quarterly.

Hofstede, G., & Harris, B. M. (1988). *The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth*. Organizational Dynamics, Vol. 16, Nº.4, 4-21.

Hofstede, G., & Robert, M. (2004 (p.25-88)). *Personality and culture revisited: linking traits and dimensions of culture*. Cross-Cultural Research.

House, et al. (1999). *Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE*. Stamford, CT: JAL Press.

J.H., M., & Schumacher, S. (1989). *Research in education: a conceptual introduction*. USA: Foresman.

Jacques, E. (1951). *The changing culture of a factory*. London: Tavistock Institute.

Kim, D. (1993). *The Link between Individual and Organizational Learning*. Autumn.

Kolman, L., & al., e. (2003). *Cross-cultural differences in Central Europe*. Journal of Managerial Psychology, Vol.18, Nº12, p. 76-88.

Kotler, P., & Caslione, J. (2009). *The Business of Managing and Marketing in The Age of Turbulence*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Kreitner, R., & Kinicki, A. (1998). *Organizational behaviour*. New York: Irwin/McGraw-Hill.

Lagrosen, S. (2003). *Exploring the impact of culture on quality management*. The International Journal of Quality & Reliability Management.

Levitt, D., & March, J. (1988). *Organizational learning*. Annual Review of Sociology.

López, P. &. (2005 p.228). *Organizational learning as a determining factor in business performance*.

Maanen, J., & Barley, S. (1985). *Cultural organization: fragments of a theory*. In: Frost, J.P. et al. *Organizational culture*. London: Sage Publications.

March, J. (1991). *Exploration and exploitation organizational learning*. California: Sage.

Marchi, G. (1999). *The role of internet in the learning organizational*. New York USA: Rockefeller College of Public Affairs & Policy.

Maroco, João (2007). *Análise Estatística com Utilização do SPSS*. 3.<sup>a</sup> Edição. Edições Sílabo, Lisboa.

Maroco, João (2010). *Análise Estatística com o PASW Statistics*. Edições ReportNumber.

Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: three perspectives*. Oxford: Oxford University Press.

Mello, J., & Stank, T. (2005). *Linking firm culture and orientation to supply chain success*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management.

Meyerson, D., & Martin, J. (1987). *Cultural change: an integrat of three different views*. Journal of Management Studies, v.24, n.6, p. 223-245.

Miller, D. (1996). *A preliminary typology of organizational learning*. Journal of Management, 22.

Mintzberg et al. (2000). *Safari de Estratégia: um roteiro pela selva do planeamento estratégico*. Bookman.

Murteira, B., Ribeiro, C., Silva, J. & Pimenta, C. (2001). *Introdução à estatística*. Lisboa: McGraw-Hill.

N.Burns, & S.K.Groce. (1993). *The practice of nursing*. Philadelphia USA: W.B. Saunders.

Neves, J. (2000). *Clima Organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: Editora RH.

Nonaka, I. (1999). *A empresa criadora de conhecimento*. São Paulo: Futura.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2004). *Criação do conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Oberti, C. (2001). *"Un modelo integrado de gestion del conocimiento en equipos de trabajo"*. Tesis Doctoral: Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

O'Keefe, H., & O'Keefe, W. (2004). *Business behaviours in Brazil and the USA*. International Journal of Social Economics.

Ouchi, W. (1981). *Theory Z*. Addison-Wesley.

Pestana, Maria Helena; Gageiro; João Nuno (2008). *Análise de dados para Ciências Sociais - A complementaridade do SPSS*. 5.<sup>a</sup> Ed. Rev. e corrigida, Edições Sílabo, Lisboa.

Peters, T. (1990). *Thriving on Chaos(1987). A gestão em tempo de mudança*. Lisboa: Presença.

Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row.

Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*. New York USA: The Free Press.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. Van (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 4.<sup>a</sup> Edição. Lisboa: Gradiva.

R.Kreitner, & A.Kinicki. (1998). *Organizational behavior*. New York: Irwin/McGraw-Hill.

R.T.Pascale, & A.G.Athos. (1981). *The art of Japanese management*. New York: Simon & Schuster.

Richards, M. (2000). *Control exercised by US multinationals over their overseas affiliates: Does location make a difference?* Journal of International Management.

Riley, P. (1983). *Structurationist account of political culture*. Administrative Science Quarterly, v.28, n.3, p. 414-437.

Santana, S. (2000). *Tecnologias da Informação e da Comunicação e Pequenas e Médias Empresas: Uma Abordagem Centrada na Aprendizagem Organizacional, Tese de Doutorado*. Universidade de Aveiro.

Schein, E. (1984). *Coming to a new awareness of organizational culture*. San Francisco: Jossey Bass.

Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass.

Schwartz, S., & Bilsky, W. (1987). *Toward a universal psychological structure of human values*. Journal of Personality and Social Psychology (p.550-562).

Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Nova Iorque: Doubleday.

Senge, P. (2001). *The Fifth Discipline*. UK: Random House.

Senge, P. (2002). *A quinta Disciplina - Arte e Prática da Organização de Aprendizagem*. São Paulo: Nova Cultural LTDA.

Senge, P. (2010). *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. 26<sup>a</sup> Edição. Rio de Janeiro.

Senge, P.; et al. (1999). *The dance of change*. USA: Nicholas Brealey Publishing.

Senge, P.; et al. (2005). *Presence: An Exploration of Profound Change in People, Organizations, and Society*. London: Nicholas Brealey Publishing.

Serrano, F., & Fialho, C. (2005). *Gestão do conhecimento. O novo paradigma das organizações*. Portugal: FCA Editora.

Simons, P. (1996). "Aprendizagem das Organizações" in *Comportamento Organizacional*. Dom Quixote.

Smircich, L. (1983). *Concepts of culture and organizational analysis*. Administrative Science Quarterly.

Sondergaard, M. (1994). *Hofstede's consequences: a study of reviews, citations and replications*. Organization Studies, Vol.15(3), p. 447-456.

Souza, J. (2000). *Max Weber e a singularidade da cultura ocidental: cultura normativa ou reunificação do mundo?* Brasília: Editora da UnB.

Stata, R. (1988). "Organizational Learning: The Key to Management Innovation," *Sloan Management Review*, Vol.30, nº3. Springer.

T.E.Deal, & A.Kennedy. (1982). *Corporate culture: The rites and rituals of corporate life*. MA: Addison Wesley.

T.Peters, & R.Waterman. (1982). *In search of excellence*. New York: Harpe & Row.

Tamayo, A. (1996). *Trabalho, organizações e cultura*. Coletâneas da ANPEPP.

Tamayo, A. (1996). *Trabalho, Organizações e Cultura*. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados.

Tamayo, A., & Gondim, M. (1996). *Escala de valores organizacionais*. São Paulo: Revista de Administração.

Trompenaars, F. (1993). *Riding the waves of culture*. London: Brealey.

Trompenaars, F. (1996). *Resolving international conflict: culture and business strategy*. London: London Business School.

Weber, M. (2008). *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*. London: Thomson.

Williams, R. (1983). *Culture & Society 1780-1950*. New York: Columbia University Press.

Yang, B., Watkins, K., & Marsick, V. (2004). *The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement and Validation*. Human Resource Development Quarterly, 15.

Young, E. (1989). *On the name of the rose: interests and multiple meanings as elements of organizational culture*. Organization Studies, v.10, n.2, p. 187-206.