

ANEXOS

ANEXO I – Questionário

ANEXO 2 – Validação Sub-Hipóteses

Total da Amostra:

H2.2.7: Nas organizações com maior índice de Distância Hierárquica existe uma Liderança que permite a Aprendizagem Organizacional.

- Variável Dependente (VD): **Liderança**
- Variável Independente (fator quantitativo): **Distância Hierárquica (PDI)**

Hipótese nula: A VD não apresenta relação com o fator quantitativo.

Hipótese alternativa: A VD apresenta relação com o fator quantitativo.

Testes dos Efeitos entre Sujeitos:

Fonte	Soma dos quadrados	gl	Média dos quadrados	F	p	Eta parcial ²	
Modelo	L8	,082 ^a	1	,082	,097	,756	,001
	L9	,049 ^b	1	,049	,073	,788	,001
	L10	,123 ^c	1	,123	,155	,694	,001
	L11	,033 ^d	1	,033	,033	,857	,000
	L12	,190 ^e	1	,190	,265	,608	,002
	L13	1,817 ^f	1	1,817	1,343	,249	,011
	L14	5,390 ^g	1	5,390	3,966	,049	,031
	L15	3,542 ^h	1	3,542	2,676	,104	,021
	L16	,027 ⁱ	1	,027	,033	,855	,000
Interceção	L8	636,405	1	636,405	755,881	,000	,861
	L9	626,146	1	626,146	932,504	,000	,884
	L10	564,069	1	564,069	714,629	,000	,854
	L11	490,490	1	490,490	488,201	,000	,800
	L12	597,975	1	597,975	834,250	,000	,872
	L13	529,801	1	529,801	391,775	,000	,763
	L14	440,335	1	440,335	324,003	,000	,726
	L15	538,805	1	538,805	407,128	,000	,769
	L16	613,922	1	613,922	749,431	,000	,860
Liderança	L8	,082	1	,082	,097	,756	,001
	L9	,049	1	,049	,073	,788	,001
	L10	,123	1	,123	,155	,694	,001
	L11	,033	1	,033	,033	,857	,000
	L12	,190	1	,190	,265	,608	,002
	L13	1,817	1	1,817	1,343	,249	,011
	L14	5,390	1	5,390	3,966	,049	,031
	L15	3,542	1	3,542	2,676	,104	,021
	L16	,027	1	,027	,033	,855	,000

a. R Squared = ,001 (Adjusted R Squared = -,007)

b. R Squared = ,001 (Adjusted R Squared = -,008)

c. R Squared = ,001 (Adjusted R Squared = -,007)

d. R Squared = ,000 (Adjusted R Squared = -,008)

e. R Squared = ,002 (Adjusted R Squared = -,006)

f. R Squared = ,011 (Adjusted R Squared = -,003)

g. R Squared = ,031 (Adjusted R Squared = ,024)

h. R Squared = ,021 (Adjusted R Squared = ,013)

i. R Squared = ,000 (Adjusted R Squared = -,008)

Para o modelo global, a VD Liderança, dimensão da Aprendizagem Organizacional, está relacionada 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 da varável Liderança é significativa.

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 da VD, 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
L8	Interceção	4,079	,148	27,493	,000
	Distância Hierarquica (PDI)	-,014	,044	-,312	,756
L9	Interceção	4,046	,132	30,537	,000
	Distância Hierarquica (PDI)	-,011	,040	-,269	,788
L10	Interceção	3,840	,144	26,733	,000
	Distância Hierarquica (PDI)	,017	,043	,394	,694
L11	Interceção	3,581	,162	22,095	,000
	Distância Hierarquica (PDI)	-,009	,048	-,181	,857
L12	Interceção	3,954	,137	28,883	,000
	Distância Hierarquica (PDI)	-,021	,041	-,515	,608
L13	Interceção	3,722	,188	19,793	,000
	Distância Hierarquica (PDI)	-,065	,056	-1,159	,249
L14	Interceção	3,393	,188	18,000	,000
	Distância Hierarquica (PDI)	-,112	,056	-1,992	,049
L15	Interceção	3,753	,186	20,177	,000
	Distância Hierarquica (PDI)	-,091	,056	-1,636	,104
L16	Interceção	4,006	,146	27,376	,000
	Distância Hierarquica (PDI)	-,008	,044	-,183	,855

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 se verifica neste modelo, para a questão 14 da Liderança.

Concluimos então que quanto maior for o Índice de Distância Hierárquica **a definição da estratégia da organização é da responsabilidade de diferentes colaboradores, em diferentes níveis hierárquicos, não sendo apenas da responsabilidade dos diretores** o que valida a H2.2.7.

Organizações com capacidade de aprendizagem (OCCA):

H2.1.2: Nas organizações com maior índice de Distância Hierárquica existe uma Cultura que permite a Aprendizagem Organizacional.

- Variável Dependente (VD): **Cultura Organizacional**
- Variável Independente (fator quantitativo): **Distância Hierárquica (PDI)**

Hipótese nula: A VD não apresenta relação com o fator quantitativo.

Hipótese alternativa: A VD apresenta relação com o fator quantitativo.

Testes dos Efeitos entre Sujeitos:

Fonte		Soma dos quadrados	gl	Média dos quadrados	F	p	Eta parcial ²
Modelo	CO1	,124 ^a	1	,124	,272	,604	,004
	CO2	1,686 ^b	1	1,686	4,759	,033	,065
	CO3	,616 ^c	1	,616	1,562	,216	,022
	CO4	1,193 ^d	1	1,193	2,267	,137	,032
	CO5	,548 ^e	1	,548	1,043	,311	,015
	CO6	,378 ^f	1	,378	,776	,381	,011
	CO7	,694 ^g	1	,694	,929	,339	,013
Interceção	CO1	417,881	1	417,881	917,771	,000	,931
	CO2	339,728	1	339,728	959,142	,000	,934
	CO3	459,739	1	459,739	1165,347	,000	,945
	CO4	401,830	1	401,830	763,413	,000	,918
	CO5	328,819	1	328,819	625,416	,000	,902
	CO6	365,908	1	365,908	751,535	,000	,917
	CO7	359,105	1	359,105	480,767	,000	,876
Distância Hierárquica (PDI)	CO1	,124	1	,124	,272	,604	,004
	CO2	1,686	1	1,686	4,759	,033	,065
	CO3	,616	1	,616	1,562	,216	,022
	CO4	1,193	1	1,193	2,267	,137	,032
	CO5	,548	1	,548	1,043	,311	,015
	CO6	,378	1	,378	,776	,381	,011
	CO7	,694	1	,694	,929	,339	,013

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

b. R Squared = ,065 (Adjusted R Squared = ,052)

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

d. R Squared = ,032 (Adjusted R Squared = ,018)

e. R Squared = ,015 (Adjusted R Squared = -,001)

f. R Squared = ,011 (Adjusted R Squared = -,003)

g. R Squared = ,013 (Adjusted R Squared = -,001)

Para o modelo global, a VD Cultura Organizacional, dimensão da Aprendizagem Organizacional, está relacionada 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 da variável Cultura Organizacional é significativa.

Estimativas dos parâmetros do modelo:

VD		B	Erro Padrão	t	p
CO1	Interceção	4,254	,140	30,295	,000
	Distância Hierárquica (PDI)	,022	,042	,521	,604
CO2	Interceção	3,836	,124	30,970	,000
	Distância Hierárquica (PDI)	,081	,037	2,182	,033
CO3	Interceção	4,462	,131	34,137	,000
	Distância Hierárquica (PDI)	-,049	,039	-1,250	,216
CO4	Interceção	4,172	,151	27,630	,000
	Distância Hierárquica (PDI)	-,068	,045	-1,506	,137
CO5	Interceção	3,774	,151	25,008	,000
	Distância Hierárquica (PDI)	,046	,045	1,021	,311
CO6	Interceção	3,981	,145	27,414	,000
	Distância Hierárquica (PDI)	,038	,044	,881	,381
CO7	Interceção	3,944	,180	21,926	,000
	Distância Hierárquica (PDI)	,052	,054	,964	,339

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 se verifica neste modelo, para a questão 2 da Cultura Organizacional.

Concluimos então que quanto maior for o Índice de Distância Hierárquica a **organização disponibiliza tempo para a aprendizagem de novas técnicas de trabalho e gestão** o que valida a H2.1.2.

H2.2.8: Nas organizações com maior índice de Distância Hierárquica existe uma Liderança que permite a Aprendizagem Organizacional.

- Variável Dependente (VD): **Liderança**
- Variável Independente (fator quantitativo): **Distância Hierárquica (PDI)**

Hipótese nula: A VD não apresenta relação com o fator quantitativo.

Hipótese alternativa: A VD apresenta relação com o fator quantitativo.

Testes dos Efeitos entre Sujeitos:

Fonte		Soma dos quadrados	gl	Média dos quadrados	F	p	Eta parcial ²
Modelo	L8	,275 ^a	1	,275	,689	,410	,010
	L9	,078 ^b	1	,078	,232	,632	,003
	L10	,033 ^c	1	,033	,109	,742	,002
	L11	,090 ^d	1	,090	,095	,758	,001
	L12	,018 ^e	1	,018	,050	,824	,001
	L13	1,370 ^f	1	1,370	2,503	,118	,035
	L14	3,516 ^g	1	3,516	2,921	,092	,041
	L15	5,055 ^h	1	5,055	5,560	,021	,076
Interceção	L16	,003 ⁱ	1	,003	,008	,930	,000
	L8	480,252	1	480,252	1202,053	,000	,946
	L9	459,653	1	459,653	1364,456	,000	,953
	L10	430,173	1	430,173	1444,304	,000	,955
	L11	334,433	1	334,433	352,684	,000	,838
	L12	428,586	1	428,586	1200,923	,000	,946
	L13	443,966	1	443,966	811,201	,000	,923
	L14	344,422	1	344,422	286,124	,000	,808
Distância Hierárquica (PDI)	L15	434,915	1	434,915	478,417	,000	,876
	L16	436,301	1	436,301	986,715	,000	,936
	L8	,275	1	,275	,689	,410	,010
	L9	,078	1	,078	,232	,632	,003
	L10	,033	1	,033	,109	,742	,002
	L11	,090	1	,090	,095	,758	,001
	L12	,018	1	,018	,050	,824	,001
	L13	1,370	1	1,370	2,503	,118	,035
L14	3,516	1	3,516	2,921	,092	,041	
L15	5,055	1	5,055	5,560	,021	,076	
L16	,003	1	,003	,008	,930	,000	

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

b. R Squared = ,003 (Adjusted R Squared = -,011)

c. R Squared = ,002 (Adjusted R Squared = -,013)

d. R Squared = ,001 (Adjusted R Squared = -,013)

e. R Squared = ,001 (Adjusted R Squared = -,014)

f. R Squared = ,035 (Adjusted R Squared = ,021)

g. R Squared = ,041 (Adjusted R Squared = ,027)

h. R Squared = ,076 (Adjusted R Squared = ,062)

Para o modelo global, a VD Liderança, dimensão da Aprendizagem Organizacional, está relacionada 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 da varável Liderança é significativa.

Estimativas dos parâmetros do modelo:

VD		B	Erro Padrão	t	p
L8	Interceção	4,561	,132	34,671	,000
	Distância Hierárquica (PDI)	-,033	,039	-,830	,410
L9	Interceção	4,462	,121	36,939	,000
	Distância Hierárquica (PDI)	-,017	,036	-,482	,632
L10	Interceção	4,316	,114	38,004	,000
	Distância Hierárquica (PDI)	-,011	,034	-,331	,742
L11	Interceção	3,806	,203	18,780	,000
	Distância Hierárquica (PDI)	,019	,061	,309	,758
L12	Interceção	4,308	,124	34,654	,000
	Distância Hierárquica (PDI)	-,008	,037	-,224	,824
L13	Interceção	4,385	,154	28,482	,000
	Distância Hierárquica (PDI)	-,073	,046	-1,582	,118
L14	Interceção	3,862	,228	16,915	,000
	Distância Hierárquica (PDI)	-,117	,068	-1,709	,092
L15	Interceção	4,340	,198	21,873	,000
	Distância Hierárquica (PDI)	-,140	,059	-2,358	,021
L16	Interceção	4,347	,138	31,412	,000
	Distância Hierárquica (PDI)	,004	,041	,089	,930

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 se verifica neste modelo, para a questão 15 da Liderança.

Concluimos então que quanto maior for o Índice de Distância Hierárquica **a implementação da estratégia da organização é da responsabilidade de diferentes colaboradores, em diferentes níveis hierárquicos, não sendo apenas da responsabilidade dos diretores** o que valida a H2.2.8.

Total da amostra:

H3.1.5: Nas organizações com maior índice de Individualismo existe uma Cultura que permite a Aprendizagem Organizacional.

- Variável Dependente (VD): **Cultura Organizacional**
- Variável Independente (fator quantitativo): **Individualismo (IDV)**

Hipótese nula: A VD não apresenta relação com o fator quantitativo.

Hipótese alternativa: A VD apresenta relação com o fator quantitativo.

Testes dos Efeitos entre Sujeitos:

Fonte		Soma dos quadrados	gl	Média dos quadrados	F	p	Eta parcial ²
Modelo	CO1	,668 ^a	1	,668	,652	,421	,005
	CO2	1,394 ^b	1	1,394	1,713	,193	,014
	CO3	,065 ^c	1	,065	,066	,797	,001
	CO4	1,889 ^d	1	1,889	2,049	,155	,017
	CO5	4,728 ^e	1	4,728	5,231	,024	,041
	CO6	,565 ^f	1	,565	,710	,401	,006
	CO7	,394 ^g	1	,394	,352	,554	,003
Interceção	CO1	238,527	1	238,527	232,785	,000	,656
	CO2	232,613	1	232,613	285,861	,000	,701
	CO3	223,456	1	223,456	228,981	,000	,652
	CO4	239,151	1	239,151	259,350	,000	,680
	CO5	244,911	1	244,911	270,959	,000	,690
	CO6	232,789	1	232,789	292,253	,000	,705
	CO7	199,419	1	199,419	177,940	,000	,593
Individualismo (IDV)	CO1	,668	1	,668	,652	,421	,005
	CO2	1,394	1	1,394	1,713	,193	,014
	CO3	,065	1	,065	,066	,797	,001
	CO4	1,889	1	1,889	2,049	,155	,017
	CO5	4,728	1	4,728	5,231	,024	,041
	CO6	,565	1	,565	,710	,401	,006
	CO7	,394	1	,394	,352	,554	,003

Para o modelo global, a VD Cultura Organizacional, dimensão da Aprendizagem Organizacional, está relacionada 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 da variável Cultura Organizacional é significativa.

Estimativas dos parâmetros do modelo:

VD		B	Erro Padrão	t	p
CO1	Interceção	3,971	,260	15,257	,000
	Individualismo (IDV)	-,052	,064	-,807	,421
CO2	Interceção	3,922	,232	16,907	,000
	Individualismo (IDV)	-,074	,057	-1,309	,193
CO3	Interceção	3,844	,254	15,132	,000
	Individualismo (IDV)	-,016	,062	-,258	,797
CO4	Interceção	3,976	,247	16,104	,000
	Individualismo (IDV)	-,087	,061	-1,431	,155
CO5	Interceção	4,024	,244	16,461	,000
	Individualismo (IDV)	-,137	,060	-2,287	,024
CO6	Interceção	3,923	,229	17,095	,000
	Individualismo (IDV)	-,047	,056	-,842	,401
CO7	Interceção	3,631	,272	13,339	,000
	Individualismo (IDV)	,040	,067	,593	,554

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 se verifica neste modelo, para a questão 5 da Cultura Organizacional.

Concluimos então que quanto maior for o Índice de Distância Hierárquica **os erros e os problemas são aceites e partilhados entre profissionais, sendo reconhecidos como uma importante fonte de aprendizagem** o que valida a H3.1.5.

Organizações com capacidade de aprendizagem (OCCA):

H3.1.2: Nas organizações com maior índice de Individualismo existe uma Cultura que permite a Aprendizagem Organizacional.

- Variável Dependente (VD): **Cultura Organizacional**
- Variável Independente (fator quantitativo): **Individualismo (IDV)**

Hipótese nula: A VD não apresenta relação com o fator quantitativo.

Hipótese alternativa: A VD apresenta relação com o fator quantitativo.

Testes dos Efeitos entre Sujeitos:

Fonte		Soma dos quadrados	gl	Média dos quadrados	F	p	Eta parcial ²
Modelo	CO1	,288 ^a	1	,288	,637	,428	,009
	CO2	1,847 ^b	1	1,847	5,248	,025	,072
	CO3	,271 ^c	1	,271	,678	,413	,010
	CO4	,076 ^d	1	,076	,140	,709	,002
	CO5	1,024 ^e	1	1,024	1,975	,164	,028
	CO6	,068 ^f	1	,068	,138	,712	,002
	CO7	3,771E-005 ^g	1	3,771E-05	,000	,994	,000
Interceção	CO1	202,098	1	202,098	446,231	,000	,868
	CO2	200,464	1	200,464	569,765	,000	,893
	CO3	176,452	1	176,452	441,582	,000	,867
	CO4	167,175	1	167,175	307,992	,000	,819
	CO5	177,906	1	177,906	342,947	,000	,835
	CO6	175,116	1	175,116	356,331	,000	,840
	CO7	168,953	1	168,953	223,145	,000	,766
Individualismo (IDV)	CO1	,288	1	,288	,637	,428	,009
	CO2	1,847	1	1,847	5,248	,025	,072
	CO3	,271	1	,271	,678	,413	,010
	CO4	,076	1	,076	,140	,709	,002
	CO5	1,024	1	1,024	1,975	,164	,028
	CO6	,068	1	,068	,138	,712	,002
	CO7	3,771E-05	1	3,771E-05	,000	,994	,000

a. R Squared = ,009 (Adjusted R Squared = -,005)

b. R Squared = ,072 (Adjusted R Squared = ,058)

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

d. R Squared = ,002 (Adjusted R Squared = -,013)

e. R Squared = ,028 (Adjusted R Squared = ,014)

f. R Squared = ,002 (Adjusted R Squared = -,013)

g. R Squared = ,000 (Adjusted R Squared = -,015)

Para o modelo global, a VD Cultura Organizacional, dimensão da Aprendizagem Organizacional, está relacionada 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 da variável Cultura Organizacional é significativa.

Estimativas dos parâmetros do modelo:

VD		B	Erro Padrão	t	p
CO1	Interceção	4,471	,212	21,124	,000
	Individualismo (IDV)	-,042	,053	-,798	,428
CO2	Interceção	4,452	,187	23,870	,000
	Individualismo (IDV)	-,106	,046	-2,291	,025
CO3	Interceção	4,177	,199	21,014	,000
	Individualismo (IDV)	,041	,049	,823	,413
CO4	Interceção	4,066	,232	17,550	,000
	Individualismo (IDV)	-,022	,058	-,374	,709
CO5	Interceção	4,194	,226	18,519	,000
	Individualismo (IDV)	-,079	,056	-1,405	,164
CO6	Interceção	4,161	,220	18,877	,000
	Individualismo (IDV)	-,020	,055	-,371	,712
CO7	Interceção	4,088	,274	14,938	,000
	Individualismo (IDV)	,000	,068	-,007	,994

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 se verifica neste modelo, para a questão 2 da Cultura Organizacional.

Concluimos então que quanto maior for o Índice de Individualismo **a organização disponibiliza tempo para a aprendizagem de novas técnicas de trabalho e gestão** o que valida a H3.1.2.

H3.2.8: Nas organizações com maior índice de Individualismo existe uma Liderança que permite a Aprendizagem Organizacional.

- Variável Dependente (VD): **Liderança**
- Variável Independente (fator quantitativo): **Individualismo (IDV)**

Hipótese nula: A VD não apresenta relação com o fator quantitativo.

Hipótese alternativa: A VD apresenta relação com o fator quantitativo.

Testes dos Efeitos entre Sujeitos:

Fonte		Soma dos quadrados	gl	Média dos quadrados	F	p	Eta parcial ²
Modelo	L8	,326 ^a	1	,326	,818	,369	,012
	L9	,049 ^b	1	,049	,145	,705	,002
	L10	,015 ^c	1	,015	,051	,823	,001
	L11	,669 ^d	1	,669	,712	,402	,010
	L12	,000 ^e	1	,000	,001	,981	,000
	L13	,481 ^f	1	,481	,858	,358	,012
	L14	3,693 ^g	1	3,693	3,074	,084	,043
	L15	4,932 ^h	1	4,932	5,415	,023	,074
	L16	,949 ⁱ	1	,949	2,216	,141	,032
Interceção	L8	217,484	1	217,484	545,381	,000	,889
	L9	191,348	1	191,348	567,283	,000	,893
	L10	182,652	1	182,652	612,727	,000	,900
	L11	132,460	1	132,460	140,954	,000	,675
	L12	186,088	1	186,088	521,051	,000	,885
	L13	160,507	1	160,507	286,433	,000	,808
	L14	90,038	1	90,038	74,959	,000	,524
	L15	110,869	1	110,869	121,718	,000	,642
Individualismo (IDV)	L8	,326	1	,326	,818	,369	,012
	L9	,049	1	,049	,145	,705	,002
	L10	,015	1	,015	,051	,823	,001
	L11	,669	1	,669	,712	,402	,010
	L12	,000	1	,000	,001	,981	,000
	L13	,481	1	,481	,858	,358	,012
	L14	3,693	1	3,693	3,074	,084	,043
	L15	4,932	1	4,932	5,415	,023	,074
L16	,949	1	,949	2,216	,141	,032	

a. R Squared = ,012 (Adjusted R Squared = -,003)

b. R Squared = ,002 (Adjusted R Squared = -,013)

c. R Squared = ,001 (Adjusted R Squared = -,014)

d. R Squared = ,010 (Adjusted R Squared = -,004)

e. R Squared = ,000 (Adjusted R Squared = -,015)

f. R Squared = ,012 (Adjusted R Squared = -,002)

g. R Squared = ,043 (Adjusted R Squared = -,029)

h. R Squared = ,074 (Adjusted R Squared = -,060)

i. R Squared = ,032 (Adjusted R Squared = ,017)

Para o modelo global, a VD Liderança, dimensão da Aprendizagem Organizacional, está relacionada 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 da variável Liderança é significativa.

Estimativas dos parâmetros do modelo:

VD		B	Erro Padrão	t	p
L8	Interceção	4,638	,199	23,353	,000
	Individualismo (IDV)	-,045	,049	-,904	,369
L9	Interceção	4,350	,183	23,818	,000
	Individualismo (IDV)	,017	,045	,381	,705
L10	Interceção	4,250	,172	24,753	,000
	Individualismo (IDV)	,010	,043	,225	,823
L11	Interceção	3,619	,305	11,872	,000
	Individualismo (IDV)	,064	,076	,844	,402
L12	Interceção	4,290	,188	22,827	,000
	Individualismo (IDV)	-,001	,047	-,023	,981
L13	Interceção	3,984	,235	16,924	,000
	Individualismo (IDV)	,054	,059	,926	,358
L14	Interceção	2,984	,345	8,658	,000
	Individualismo (IDV)	,150	,086	1,753	,084
L15	Interceção	3,311	,300	11,033	,000
	Individualismo (IDV)	,174	,075	2,327	,023
L16	Interceção	4,074	,206	19,795	,000
	Individualismo (IDV)	,076	,051	1,489	,141

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 se verifica neste modelo, para a questão 15 da Liderança.

Concluimos então que quanto maior for o Índice de Individualismo **a implementação da estratégia da organização é da responsabilidade e diferentes colaboradores, e, diferentes níveis hierárquicos, não sendo apenas da responsabilidade dos diretores** o que valida a H3.2.8.

H3.3.5: Nas organizações com maior índice de Individualismo existe uma Gestão de Pessoas que permite a Aprendizagem Organizacional.

Variável Dependente (VD): **Gestão de Pessoas (GP)**

Variável Independente (fator quantitativo): **Individualismo (IDV)**

Hipótese nula: A VD não apresenta relação com o fator quantitativo.

Hipótese alternativa: A VD apresenta relação com o fator quantitativo.

Testes dos Efeitos entre Sujeitos:

Fonte		Soma dos quadrados	gl	Média dos quadrados	F	p	Eta parcial ²
Modelo	GP17	,003 ^a	1	,003	,011	,918	,000
	GP18	,170 ^b	1	,170	,399	,530	,006
	GP19	,087 ^c	1	,087	,145	,705	,002
	GP20	,305 ^d	1	,305	,945	,334	,014
	GP21	4,950 ^e	1	4,950	7,716	,007	,102
	GP22	1,407 ^f	1	1,407	1,534	,220	,022
	GP23	,428 ^g	1	,428	,691	,409	,010
	GP24	2,610 ^h	1	2,610	2,596	,112	,037
Interceção	GP17	210,083	1	210,083	822,492	,000	,924
	GP18	181,292	1	181,292	426,333	,000	,862
	GP19	167,642	1	167,642	278,731	,000	,804
	GP20	172,063	1	172,063	532,309	,000	,887
	GP21	104,200	1	104,200	162,433	,000	,705
	GP22	172,550	1	172,550	188,101	,000	,734
	GP23	162,169	1	162,169	261,579	,000	,794
	GP24	98,170	1	98,170	97,631	,000	,589
Individualismo (IDV)	GP17	,003	1	,003	,011	,918	,000
	GP18	,170	1	,170	,399	,530	,006
	GP19	,087	1	,087	,145	,705	,002
	GP20	,305	1	,305	,945	,334	,014
	GP21	4,950	1	4,950	7,716	,007	,102
	GP22	1,407	1	1,407	1,534	,220	,022
	GP23	,428	1	,428	,691	,409	,010
	GP24	2,610	1	2,610	2,596	,112	,037

a. R Squared = ,000 (Adjusted R Squared = -,015)

b. R Squared = ,006 (Adjusted R Squared = -,009)

c. R Squared = ,002 (Adjusted R Squared = -,013)

d. R Squared = ,014 (Adjusted R Squared = -,001)

e. R Squared = ,102 (Adjusted R Squared = ,089)

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

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

h. R Squared = ,037 (Adjusted R Squared = ,023)

Para o modelo global, a VD Gestão de Pessoas (GP), dimensão da Aprendizagem Organizacional, está relacionada 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 da varável Gestão de Pessoas (GP) é significativa.

Estimativas dos parâmetros do modelo:

VD		B	Erro Padrão	t	p
GP17	Interceção	4,558	,159	28,679	,000
	Individualismo (IDV)	-,004	,040	-,103	,918
GP18	Interceção	4,234	,205	20,648	,000
	Individualismo (IDV)	-,032	,051	-,632	,530
GP19	Interceção	4,072	,244	16,695	,000
	Individualismo (IDV)	-,023	,061	-,381	,705
GP20	Interceção	4,125	,179	23,072	,000
	Individualismo (IDV)	,043	,044	,972	,334
GP21	Interceção	3,210	,252	12,745	,000
	Individualismo (IDV)	,174	,063	2,778	,007
GP22	Interceção	4,131	,301	13,715	,000
	Individualismo (IDV)	-,093	,075	-1,239	,220
GP23	Interceção	4,005	,248	16,173	,000
	Individualismo (IDV)	-,051	,062	-,831	,409
GP24	Interceção	3,116	,315	9,881	,000
	Individualismo (IDV)	,126	,078	1,611	,112

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 se verifica neste modelo, para a questão 21 da Gestão de Pessoas (GP).

Concluimos então que quanto maior for o Índice de Individualismo **os colaboradores acreditam que se cometerem erros justificados no desempenho da sua função, não serão severamente penalizados pela organização** o que valida a H3.3.5.

H3.4.1: Nas organizações com maior índice de Individualismo existe uma Estrutura e Processos que permite a Aprendizagem Organizacional.

Variável Dependente (VD): **Estrutura e Processos Organizacionais (EPO)**

Variável Independente (fator quantitativo): **Individualismo (IDV)**

Hipótese nula: A VD não apresenta relação com o fator quantitativo.

Hipótese alternativa: A VD apresenta relação com o fator quantitativo.

Testes dos Efeitos entre Sujeitos:

Fonte		Soma dos quadrados	gl	Média dos quadrados	F	p	Eta parcial ²
Modelo	EPO25	1,847 ^a	1	1,847	5,248	,025	,072
	EPO26	,743 ^b	1	,743	2,272	,136	,032
	EPO27	1,233 ^c	1	1,233	1,707	,196	,024
	EPO28	,157 ^d	1	,157	,322	,572	,005
	EPO29	,005 ^e	1	,005	,009	,924	,000
	EPO30	,458 ^f	1	,458	,528	,470	,008
Interceção	EPO25	200,464	1	200,464	569,765	,000	,893
	EPO26	181,490	1	181,490	554,848	,000	,891
	EPO27	169,525	1	169,525	234,733	,000	,775
	EPO28	158,416	1	158,416	325,302	,000	,827
	EPO29	147,685	1	147,685	255,757	,000	,790
	EPO30	151,313	1	151,313	174,439	,000	,720
Individualismo (IDV)	EPO25	1,847	1	1,847	5,248	,025	,072
	EPO26	,743	1	,743	2,272	,136	,032
	EPO27	1,233	1	1,233	1,707	,196	,024
	EPO28	,157	1	,157	,322	,572	,005
	EPO29	,005	1	,005	,009	,924	,000
	EPO30	,458	1	,458	,528	,470	,008

a. R Squared = ,072 (Adjusted R Squared = ,058)

b. R Squared = ,032 (Adjusted R Squared = ,018)

c. R Squared = ,024 (Adjusted R Squared = ,010)

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

e. R Squared = ,000 (Adjusted R Squared = -,015)

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

Para o modelo global, a VD Estrutura e Processos Organizacionais (EPO), dimensão da Aprendizagem Organizacional, está relacionada 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 da variável Estrutura e Processos Organizacionais (EPO) é significativa.

Estimativas dos parâmetros do modelo:

VD		B	Erro Padrão	t	p
EPO25	Interceção	4,452	,187	23,870	,000
	Individualismo (IDV)	-,106	,046	-2,291	,025
EPO26	Interceção	4,236	,180	23,555	,000
	Individualismo (IDV)	-,067	,045	-1,507	,136
EPO27	Interceção	4,094	,267	15,321	,000
	Individualismo (IDV)	-,087	,066	-1,307	,196
EPO28	Interceção	3,958	,219	18,036	,000
	Individualismo (IDV)	-,031	,055	-,567	,572
EPO29	Interceção	3,822	,239	15,992	,000
	Individualismo (IDV)	,006	,059	,096	,924
EPO30	Interceção	3,868	,293	13,208	,000
	Individualismo (IDV)	-,053	,073	-,727	,470

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 se verifica neste modelo, para a questão 25 da Estrutura e Processos Organizacionais (EPO).

Concluimos então que quanto maior for o Índice de Individualismo **a organização tem estruturas e processos formais que promovem a partilha de conhecimentos entre os colaboradores e a organização** o que valida a H3.4.1.

Total da amostra:

H4.1.6: Nas organizações com menor índice de Masculinidade existe uma Cultura que permite a Aprendizagem Organizacional.

- Variável Dependente (VD): **Cultura Organizacional (CO)**
- Variável Independente (fator quantitativo): **Masculinidade (MAS)**

Hipótese nula: A VD não apresenta relação com o fator quantitativo.

Hipótese alternativa: A VD apresenta relação com o fator quantitativo.

Testes dos Efeitos entre Sujeitos:

Fonte	Soma dos quadrados	df	Média dos quadrados	F	Sig.	Eta parcial ²	
Modelo	CO1	,012 ^a	1	,012	,012	,913	,000
	CO2	2,637 ^b	1	2,637	3,282	,072	,026
	CO3	3,009 ^c	1	3,009	3,161	,078	,025
	CO4	2,122 ^d	1	2,122	2,306	,131	,019
	CO5	3,235 ^e	1	3,235	3,531	,063	,028
	CO6	5,185 ^f	1	5,185	6,834	,010	,053
	CO7	,160 ^g	1	,160	,142	,707	,001
Interceção	CO1	464,527	1	464,527	450,979	,000	,787
	CO2	495,250	1	495,250	616,335	,000	,835
	CO3	537,388	1	537,388	564,638	,000	,822
	CO4	490,935	1	490,935	533,506	,000	,814
	CO5	467,316	1	467,316	510,112	,000	,807
	CO6	548,275	1	548,275	722,685	,000	,856
	CO7	485,651	1	485,651	432,600	,000	,780
Masculinidade	CO1	,012	1	,012	,012	,913	,000
	CO2	2,637	1	2,637	3,282	,072	,026
	CO3	3,009	1	3,009	3,161	,078	,025
	CO4	2,122	1	2,122	2,306	,131	,019
	CO5	3,235	1	3,235	3,531	,063	,028
	CO6	5,185	1	5,185	6,834	,010	,053
	CO7	,160	1	,160	,142	,707	,001

a. R Squared = ,000 (Adjusted R Squared = -,008)

b. R Squared = ,026 (Adjusted R Squared = ,018)

c. R Squared = ,025 (Adjusted R Squared = ,017)

d. R Squared = ,019 (Adjusted R Squared = ,011)

e. R Squared = ,028 (Adjusted R Squared = ,020)

f. R Squared = ,053 (Adjusted R Squared = ,045)

g. R Squared = ,001 (Adjusted R Squared = -,007)

Para o modelo global, a VD Cultura Organizacional (CO), dimensão da Aprendizagem Organizacional, está relacionada 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 da varável Cultura Organizacional (CO) é significativa.

Estimativas dos parâmetros do modelo:

VD		B	Erro Padrão	t	p
CO1	Interceção	3,758	,177	21,236	,000
	Masculinidade (MAS)	,005	,046	,110	,913
CO2	Interceção	3,880	,156	24,826	,000
	Masculinidade (MAS)	-,073	,041	-1,812	,072
CO3	Interceção	4,041	,170	23,762	,000
	Masculinidade (MAS)	-,078	,044	-1,778	,078
CO4	Interceção	3,863	,167	23,098	,000
	Masculinidade (MAS)	-,066	,043	-1,519	,131
CO5	Interceção	3,769	,167	22,586	,000
	Masculinidade (MAS)	-,081	,043	-1,879	,063
CO6	Interceção	4,082	,152	26,883	,000
	Masculinidade (MAS)	-,103	,039	-2,614	,010
CO7	Interceção	3,842	,185	20,799	,000
	Masculinidade (MAS)	-,018	,048	-,377	,707

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 se verifica neste modelo, para a questão 6 da Cultura Organizacional (CO).

Concluimos então que quanto menor for o Índice de Masculinidade **a organização tem uma Cultura que suporta os colaboradores que assumem riscos calculados** o que valida a H4.1.6.

H4.2.5 e H4.2.6: Nas organizações com menor índice de Masculinidade existe uma Liderança que permite a Aprendizagem Organizacional.

- Variável Dependente (VD): **Liderança**
- Variável Independente (fator quantitativo): **Masculinidade (MAS)**

Hipótese nula: A VD não apresenta relação com o fator quantitativo.

Hipótese alternativa: A VD apresenta relação com o fator quantitativo.

Testes dos Efeitos entre Sujeitos:

Fonte		Soma dos quadrados	df	Média dos quadrados	F	Sig.	Eta parcial ²
Modelo	L8	,861 ^a	1	,861	1,031	,312	,008
	L9	1,675 ^b	1	1,675	2,546	,113	,020
	L10	1,694 ^c	1	1,694	2,182	,142	,018
	L11	,729 ^d	1	,729	,730	,395	,006
	L12	5,445 ^e	1	5,445	8,082	,005	,062
	L13	5,808 ^f	1	5,808	4,402	,038	,035
	L14	,593 ^g	1	,593	,424	,516	,003
	L15	3,400 ^h	1	3,400	2,567	,112	,021
	L16	,656 ⁱ	1	,656	,805	,371	,007
Interceção	L8	574,591	1	574,591	687,681	,000	,849
	L9	583,016	1	583,016	885,862	,000	,879
	L10	548,115	1	548,115	705,938	,000	,853
	L11	446,535	1	446,535	446,989	,000	,786
	L12	592,557	1	592,557	879,547	,000	,878
	L13	500,544	1	500,544	379,318	,000	,757
	L14	336,014	1	336,014	240,291	,000	,663
	L15	468,994	1	468,994	354,067	,000	,744
	L16	554,383	1	554,383	681,032	,000	,848
Masculinidade	L8	,861	1	,861	1,031	,312	,008
	L9	1,675	1	1,675	2,546	,113	,020
	L10	1,694	1	1,694	2,182	,142	,018
	L11	,729	1	,729	,730	,395	,006
	L12	5,445	1	5,445	8,082	,005	,062
	L13	5,808	1	5,808	4,402	,038	,035
	L14	,593	1	,593	,424	,516	,003
	L15	3,400	1	3,400	2,567	,112	,021
	L16	,656	1	,656	,805	,371	,007

a. R Squared = ,008 (Adjusted R Squared = ,000)

b. R Squared = ,020 (Adjusted R Squared = ,012)

c. R Squared = ,018 (Adjusted R Squared = ,010)

d. R Squared = ,006 (Adjusted R Squared = -,002)

e. R Squared = ,062 (Adjusted R Squared = ,054)

f. R Squared = ,035 (Adjusted R Squared = ,027)

g. R Squared = ,003 (Adjusted R Squared = -,005)

h. R Squared = ,021 (Adjusted R Squared = ,013)

i. R Squared = ,007 (Adjusted R Squared = -,002)

Para o modelo global, a VD Liderança, dimensão da Aprendizagem Organizacional, está relacionada 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 da variável Liderança é significativa.

Estimativas dos parâmetros do modelo:

VD		B	Erro Padrão	t	p
L8	Interceção	4,179	,159	26,224	,000
	Masculinidade (MAS)	-,042	,041	-1,015	,312
L9	Interceção	4,210	,141	29,763	,000
	Masculinidade (MAS)	-,059	,037	-1,595	,113
L10	Interceção	4,082	,154	26,569	,000
	Masculinidade (MAS)	-,059	,040	-1,477	,142
L11	Interceção	3,684	,174	21,142	,000
	Masculinidade (MAS)	-,039	,045	-,854	,395
L12	Interceção	4,244	,143	29,657	,000
	Masculinidade (MAS)	-,106	,037	-2,843	,005
L13	Interceção	3,900	,200	19,476	,000
	Masculinidade (MAS)	-,109	,052	-2,098	,038
L14	Interceção	3,196	,206	15,501	,000
	Masculinidade (MAS)	-,035	,054	-,651	,516
L15	Interceção	3,776	,201	18,817	,000
	Masculinidade (MAS)	-,083	,052	-1,602	,112
L16	Interceção	4,105	,157	26,097	,000
	Masculinidade (MAS)	-,037	,041	-,897	,371

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 se verifica neste modelo, para as questões 12 e 13 da Liderança.

Concluimos então que quanto menor for o Índice de Masculinidade **a organização tem uma Liderança onde os diretores incentivam a partilha de informação e conhecimento obtidos e os colaboradores e equipas são premiados pelas novas ideias** o que valida as H4.2.5 e H4.2.6.

H4.3.2: Nas organizações com menor índice de Masculinidade existe uma Gestão de Pessoas (GP) que permite a Aprendizagem Organizacional.

- Variável Dependente (VD): **Gestão de Pessoas (GP)**
- Variável Independente (fator quantitativo): **Masculinidade (MAS)**

Hipótese nula: A VD não apresenta relação com o fator quantitativo.

Hipótese alternativa: A VD apresenta relação com o fator quantitativo.

Testes dos Efeitos entre Sujeitos:

Fonte		Soma dos quadrados	df	Média dos quadrados	F	Sig.	Eta parcial ²
Modelo	GP17	1,188 ^a	1	1,188	1,231	,269	,010
	GP18	3,874 ^b	1	3,874	4,288	,040	,034
	GP19	,261 ^c	1	,261	,287	,593	,002
	GP20	,359 ^d	1	,359	,417	,520	,003
	GP21	1,327 ^e	1	1,327	1,401	,239	,011
	GP22	,378 ^f	1	,378	,283	,596	,002
	GP23	,430 ^g	1	,430	,398	,529	,003
	GP24	,297 ^h	1	,297	,234	,630	,002
Intercepção	GP17	563,561	1	563,561	583,957	,000	,827
	GP18	512,645	1	512,645	567,461	,000	,823
	GP19	449,755	1	449,755	494,661	,000	,802
	GP20	499,397	1	499,397	580,275	,000	,826
	GP21	451,490	1	451,490	476,717	,000	,796
	GP22	374,567	1	374,567	280,793	,000	,697
	GP23	381,331	1	381,331	352,643	,000	,743
	GP24	337,403	1	337,403	265,759	,000	,685
Masculinidade	GP17	1,188	1	1,188	1,231	,269	,010
	GP18	3,874	1	3,874	4,288	,040	,034
	GP19	,261	1	,261	,287	,593	,002
	GP20	,359	1	,359	,417	,520	,003
	GP21	1,327	1	1,327	1,401	,239	,011
	GP22	,378	1	,378	,283	,596	,002
	GP23	,430	1	,430	,398	,529	,003
	GP24	,297	1	,297	,234	,630	,002

a. R Squared = ,010 (Adjusted R Squared = ,002)

b. R Squared = ,034 (Adjusted R Squared = ,026)

c. R Squared = ,002 (Adjusted R Squared = -,006)

d. R Squared = ,003 (Adjusted R Squared = -,005)

e. R Squared = ,011 (Adjusted R Squared = ,003)

f. R Squared = ,002 (Adjusted R Squared = -,006)

g. R Squared = ,003 (Adjusted R Squared = -,005)

h. R Squared = ,002 (Adjusted R Squared = -,006)

Para o modelo global, a VD Gestão de Pessoas (GP), dimensão da Aprendizagem Organizacional, está relacionada 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 da varável Gestão de Pessoas (GP) é significativa.

Estimativas dos parâmetros do modelo:

VD		B	Erro Padrão	t	p
GP17	Interceção	4,139	,171	24,165	,000
	Masculinidade (MAS)	-,049	,044	-1,110	,269
GP18	Interceção	3,947	,166	23,821	,000
	Masculinidade (MAS)	-,089	,043	-2,071	,040
GP19	Interceção	3,697	,166	22,241	,000
	Masculinidade (MAS)	-,023	,043	-,536	,593
GP20	Interceção	3,896	,162	24,089	,000
	Masculinidade (MAS)	-,027	,042	-,646	,520
GP21	Interceção	3,704	,170	21,834	,000
	Masculinidade (MAS)	-,052	,044	-1,184	,239
GP22	Interceção	3,374	,201	16,757	,000
	Masculinidade (MAS)	-,028	,052	-,532	,596
GP23	Interceção	3,404	,181	18,779	,000
	Masculinidade (MAS)	-,030	,047	-,631	,529
GP24	Interceção	3,202	,196	16,302	,000
	Masculinidade (MAS)	-,025	,051	-,483	,630

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 se verifica neste modelo, para a questão 18 da Gestão de Pessoas.

Concluimos então que quanto menor for o Índice de Masculinidade **a organização tem procedimentos que permitem aos seus colaboradores a aprendizagem** o que valida as H4.3.2.

Organizações com capacidade de aprendizagem (OCCA):

H4.2.5 e H4.2.6: Nas organizações com menor índice de Masculinidade existe uma Liderança que permite a Aprendizagem Organizacional.

- Variável Dependente (VD): **Liderança**
- Variável Independente (fator quantitativo): **Masculinidade (MAS)**

Hipótese nula: A VD não apresenta relação com o fator quantitativo.

Hipótese alternativa: A VD apresenta relação com o fator quantitativo.

Testes dos Efeitos entre Sujeitos:

Fonte		Soma dos quadrados	df	Média dos quadrados	F	p	Eta parcial ²
Modelo	L8	,094 ^a	1	,094	,233	,631	,003
	L9	,005 ^b	1	,005	,015	,904	,000
	L10	,151 ^c	1	,151	,509	,478	,007
	L11	,020 ^d	1	,020	,021	,885	,000
	L12	2,517 ^e	1	2,517	7,861	,007	,104
	L13	3,409 ^f	1	3,409	6,591	,012	,088
	L14	,473 ^g	1	,473	,379	,540	,006
	L15	,985 ^h	1	,985	1,016	,317	,015
	L16	,562 ⁱ	1	,562	1,294	,259	,019
Interceção	L8	453,287	1	453,287	1127,035	,000	,943
	L9	433,764	1	433,764	1283,507	,000	,950
	L10	419,627	1	419,627	1417,166	,000	,954
	L11	333,601	1	333,601	351,424	,000	,838
	L12	461,199	1	461,199	1440,645	,000	,955
	L13	450,293	1	450,293	870,472	,000	,928
	L14	297,135	1	297,135	237,993	,000	,778
	L15	377,852	1	377,852	389,972	,000	,852
	L16	395,221	1	395,221	910,712	,000	,931
Masculinidade	L8	,094	1	,094	,233	,631	,003
	L9	,005	1	,005	,015	,904	,000
	L10	,151	1	,151	,509	,478	,007
	L11	,020	1	,020	,021	,885	,000
	L12	2,517	1	2,517	7,861	,007	,104
	L13	3,409	1	3,409	6,591	,012	,088
	L14	,473	1	,473	,379	,540	,006
	L15	,985	1	,985	1,016	,317	,015
	L16	,562	1	,562	1,294	,259	,019

a. R Squared = ,003 (Adjusted R Squared = -,011)

b. R Squared = ,000 (Adjusted R Squared = -,014)

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

d. R Squared = ,000 (Adjusted R Squared = -,014)

e. R Squared = ,104 (Adjusted R Squared = ,090)

f. R Squared = ,088 (Adjusted R Squared = ,075)

g. R Squared = ,006 (Adjusted R Squared = -,009)

h. R Squared = ,015 (Adjusted R Squared = ,000)

i. R Squared = ,019 (Adjusted R Squared = ,004)

Para o modelo global, a VD Liderança, dimensão da Aprendizagem Organizacional, está relacionada 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 da varável Liderança é significativa.

Estimativas dos parâmetros do modelo:

VD		B	Erro Padrão	t	p
L8	Interceção	4,525	,135	33,571	,000
	Masculinidade	-,018	,037	-,483	,631
L9	Interceção	4,427	,124	35,826	,000
	Masculinidade	-,004	,034	-,121	,904
L10	Interceção	4,354	,116	37,645	,000
	Masculinidade	-,023	,032	-,713	,478
L11	Interceção	3,882	,207	18,746	,000
	Masculinidade	-,008	,057	-,146	,885
L12	Interceção	4,565	,120	37,956	,000
	Masculinidade	-,093	,033	-2,804	,007
L13	Interceção	4,510	,153	29,504	,000
	Masculinidade	-,108	,042	-2,567	,012
L14	Interceção	3,664	,237	15,427	,000
	Masculinidade	-,040	,065	-,616	,540
L15	Interceção	4,132	,209	19,748	,000
	Masculinidade	-,058	,058	-1,008	,317
L16	Interceção	4,225	,140	30,178	,000
	Masculinidade	,044	,039	1,138	,259

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 se verifica neste modelo, para as questões 12 e 13 da Liderança.

Concluimos então que quanto menor for o Índice de Masculinidade **a organização tem uma Liderança onde os diretores incentivam a partilha de informação e conhecimento obtidos e os colaboradores e equipas são premiados pelas novas ideias** o que valida as H4.2.5 e H4.2.6.

Total da amostra:

H5.2.3: Nas organizações com maior índice de Controlo da Incerteza existe uma Liderança que permite a Aprendizagem Organizacional.

➤ Variável Dependente (VD): **Liderança**

➤ Variável Independente (fator quantitativo): **Controlo da Incerteza (UAI)**

Hipótese nula: A VD não apresenta relação com o fator quantitativo.

Hipótese alternativa: A VD apresenta relação com o fator quantitativo.

Testes dos Efeitos entre Sujeitos:

Fonte		Soma dos quadrados	df	Média dos quadrados	F	Sig.	Eta parcial ²
Modelo	L8	2,881 ^a	1	2,881	3,518	,063	,028
	L9	,938 ^b	1	,938	1,412	,237	,011
	L10	3,635 ^c	1	3,635	4,780	,031	,038
	L11	1,749 ^d	1	1,749	1,766	,186	,014
	L12	1,224 ^e	1	1,224	1,728	,191	,014
	L13	,165 ^f	1	,165	,121	,729	,001
	L14	1,296 ^g	1	1,296	,931	,337	,008
	L15	,153 ^h	1	,153	,113	,737	,001
Interceção	L16	,670 ⁱ	1	,670	,823	,366	,007
	L8	320,753	1	320,753	391,643	,000	,762
	L9	340,421	1	340,421	512,545	,000	,808
	L10	288,442	1	288,442	379,267	,000	,757
	L11	253,429	1	253,429	255,829	,000	,677
	L12	314,857	1	314,857	444,521	,000	,785
	L13	277,830	1	277,830	203,412	,000	,625
	L14	190,332	1	190,332	136,673	,000	,528
Controlo da Incerteza (UAI)	L15	271,843	1	271,843	201,186	,000	,623
	L16	339,693	1	339,693	417,354	,000	,774
	L8	2,881	1	2,881	3,518	,063	,028
	L9	,938	1	,938	1,412	,237	,011
	L10	3,635	1	3,635	4,780	,031	,038
	L11	1,749	1	1,749	1,766	,186	,014
	L12	1,224	1	1,224	1,728	,191	,014
	L13	,165	1	,165	,121	,729	,001
L14	1,296	1	1,296	,931	,337	,008	
L15	,153	1	,153	,113	,737	,001	
L16	,670	1	,670	,823	,366	,007	

a. R Squared = ,028 (Adjusted R Squared = ,020)

b. R Squared = ,011 (Adjusted R Squared = ,003)

c. R Squared = ,038 (Adjusted R Squared = ,030)

d. R Squared = ,014 (Adjusted R Squared = ,006)

e. R Squared = ,014 (Adjusted R Squared = ,006)

f. R Squared = ,001 (Adjusted R Squared = -,007)

g. R Squared = ,008 (Adjusted R Squared = -,001)

h. R Squared = ,001 (Adjusted R Squared = -,007)

i. R Squared = ,007 (Adjusted R Squared = -,001)

Para o modelo global, a VD Liderança, dimensão da Aprendizagem Organizacional, está relacionada com a dimensão Controlo da 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 Controlo da Incerteza (UAI) para a explicação da varável Liderança é significativa.

Estimativas dos parâmetros do modelo:

VD		B	Erro Padrão	t	p
L8	Interceção	3,722	,188	19,790	,000
	Controlo da Incerteza (UAI)	,089	,047	1,876	,063
L9	Interceção	3,835	,169	22,639	,000
	Controlo da Incerteza (UAI)	,051	,043	1,188	,237
L10	Interceção	3,530	,181	19,475	,000
	Controlo da Incerteza (UAI)	,099	,045	2,186	,031
L11	Interceção	3,309	,207	15,995	,000
	Controlo da Incerteza (UAI)	,069	,052	1,329	,186
L12	Interceção	3,688	,175	21,084	,000
	Controlo da Incerteza (UAI)	,058	,044	1,314	,191
L13	Interceção	3,464	,243	14,262	,000
	Controlo da Incerteza (UAI)	,021	,061	,348	,729
L14	Interceção	2,867	,245	11,691	,000
	Controlo da Incerteza (UAI)	,059	,062	,965	,337
L15	Interceção	3,427	,242	14,184	,000
	Controlo da Incerteza (UAI)	,020	,061	,337	,737
L16	Interceção	3,830	,188	20,429	,000
	Controlo da Incerteza (UAI)	,043	,047	,907	,366

Os parâmetros B do modelo representam a variação média provocada em cada VD pelo aumento unitário do fator Controlo da Incerteza (UAI), no entanto, apenas tem significado para as relações estatisticamente significativas, o que se verifica neste modelo, para a questão 10 da Liderança.

Concluimos então que quanto maior for o Índice de Controlo da Incerteza (UAI) a **organização tem uma Liderança onde os diretores incentivam a partilha formal de informação** o que valida a H5.2.3.