



# **Cultura Organizacional e Competências do Século XXI no Mundo VUCA**

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Jonathan Garigali Pestana

Nº 50039360

Orientadora:

Prof. Doutora Ana Sabino

Lisboa, 14 de Setembro de 2020.



## Agradecimentos

O presente estudo é fruto de um sonho e de um objetivo marcado há dois anos quando decidi especializar-me na área dos Recursos Humanos, apostando neste mestrado e iniciando um novo percurso tanto ao nível profissional como pessoal e numa nova cidade.

Em primeiro lugar agradeço a todos os profissionais académicos da Universidade que aportaram o seu grau de areia, alimentando com os seus conhecimentos e diferentes perspetivas esta vontade de aprender e aumentando por sua vez o meu interesse nesta área que considero pertinente no contexto empresarial. Também quero deixar uma nota de agradecimento as meus colegas de mestrado, que foram sempre abertos e disponíveis, facilitando a concretização dos nossos objetivos em comum e partilhando de forma entusiasta esta paixão pelos RRHH e pelas pessoas.

Em particular quero agradecer à professora Graça Rebocho que desde o início do mestrado foi uma fonte de inspiração, sendo uma pessoa exemplar ao transmitir os conteúdos académicos e valorizando em simultâneo às pessoas com uma clara transparência e paixão, mantendo um nível de exigência bastante elevado, mas que ao mesmo tempo resulta motivador.

Para a concretização deste estudo valorizo muito o apoio dado pelo Sr. Pedro Branco, cujo contributo foi fundamental e permitiu promover o questionário para um maior número de profissionais e inquiridos. Também quero agradecer à professora Sílvia Lopes, cuja correção e conselhos aportaram novas perspetivas e ideias que permitiram consolidar e enriquecer este trabalho.

Deixo uma nota especial de agradecimento à minha orientadora, a professora Ana Sabino, pela sua disponibilidade desde o início, pelo seu contributo científico, pela sua flexibilidade, consideração e a compreensão demonstrada apesar de todos os obstáculos externos que tivemos presentes no desenvolvimento deste trabalho, o que nós obrigou a manter uma comunicação frequente e unicamente por meios audiovisuais, sendo que cada sessão foi verdadeiramente frutífera e esclarecedora.

Por último, agradeço à minha família, que demonstraram sempre uma evidente preocupação no desenvolvimento desta investigação e foram um suporte importante durante todas as fases deste trabalho.

A todos, um grandíssimo Obrigado!

## Resumo

O Mundo VUCA está cada vez mais presente no contexto laboral atual, colocando em causa a sustentabilidade e o sucesso das organizações que são obrigadas a adaptar-se velozmente e de forma eficaz. Face a esta ameaça, a cultura organizacional desempenha um papel importante, sendo pertinente desenvolver uma identidade empresarial bem como identificar e promover as competências mais valorizadas do Século XXI que facilitem as mudanças consoante à estratégia empresarial. O presente estudo visa identificar as tipologias de cultura organizacional das empresas portuguesas através do Modelo dos Valores Contrastantes e identificar as competências mais importantes no mercado de trabalho. De seguida pretende-se então analisar a perceção dos participantes sobre a valorização dessas competências pelas empresas bem como a importância que os próprios conferem a essas competências investigando consequentemente a relação existente entre a cultura e esta dupla perceção dos participantes sobre as competências. A investigação de natureza correlacional e de carácter exploratório utiliza uma metodologia de tipo quantitativo, em que os participantes são profissionais de empresas portuguesas. Os resultados relevaram que não existe muitas diferenças significativas entre as tipologias de cultura organizacional e que a correlação entre a cultura e estas competências é estatisticamente significativa, de modo que a cultura tem um impacto significativo perante às competências identificadas. Adicionalmente, foi demonstrado que os comportamentos observáveis funcionam adequadamente como indicadores para medir e avaliar estas competências.

**Palavras-chave:** Mundo VUCA, cultura organizacional, modelo CVF, competências, estudo correlacional, estudo exploratório.

## **Abstract**

The VUCA world is highly present in the current work context, jeopardizing the sustainability and success of the organizations that are forced to adapt quickly and effectively. In response to these threats, organizational culture plays an important role in order to develop a corporate identity, as well as to identify and promote the most valued skills of the 21st century that facilitate this transition according to the business strategy. The present study aims to identify organizational culture types of the Portuguese companies through the Competing Values Framework as well as to identify the most important competencies in the job market. Furthermore, not only the analysis of the respondents' perception regarding the way the firms value those competencies, but also their own valorisation, were subjects of this study. Consequently, the correlation between the organizational culture and both above-mentioned perceptions about those competencies was investigated. The correlational and exploratory nature of this research used a quantitative methodology based on a simple random sampling method where all the respondents were professionals from Portuguese companies. The results revealed that there are not many significant differences between the types of organizational culture. Moreover, the correlation between culture and these competences is statistically significant, hence culture has a substantial impact regarding the identified competencies. Additionally, observable behaviours function properly as indicators to measure and evaluate these competencies.

**Keywords:** VUCA world, organizational culture, Competing Values Framework (CVF), competencies, correlational study, exploratory study.

## Índice

Agradecimentos .....	3
Resumo .....	4
Abstract .....	5
1. Introdução .....	10
2. Revisão de Literatura.....	13
2.1 Cultura Organizacional .....	13
2.1.1 Conceito de Cultura .....	13
2.1.2 Níveis de manifestação da cultura.....	13
2.1.3 Origem do conceito de Cultura Organizacional. ....	15
2.1.4 Conceito da Cultura Organizacional. ....	16
2.1.5 Importância da Cultura Organizacional. ....	18
2.2 Modelo dos Valores Contrastantes. ....	19
2.2.1 Origem do modelo. ....	19
2.2.2 Tipologias de cultura organizacional segundo o Modelo dos Valores Contrastantes.....	20
2.2.3 Importância do Modelo dos Valores Contrastantes.....	21
2.2.4 Instrumento de medida baseado no Modelo dos Valores Contrastantes.....	22
2.3 Competência.....	23
2.3.1 Origem e evolução.....	23
2.3.2 Definição de competências.....	23
3. Metodologia .....	27
3.1 Design de Investigação .....	27
3.2 Procedimento.....	27
3.3 Instrumentos.....	28
3.3.1 Cultura Organizacional.....	28

3.3.2 Competências do século XXI.....	28
3.4 Caracterização da Amostra.....	31
4. Resultados.....	32
4.1 Validade e consistência das escalas de medida.....	32
4.2 Influência dos tipos de Cultura com a percepção da importância das competências .....	35
5. Discussão .....	38
6. Conclusão .....	43
7. Referências bibliográficas .....	45
8. Anexos .....	48

## Índice de figuras

Figura 1. As “camadas de uma cebola” ou os diferentes níveis de manifestação de uma cultura (adaptado de Hofstede, 1997).....	14
Figura 2. Modelos de cultura organizacional (adaptado de Quinn & Rohrbaugh, 1983).....	20
Figura 3. Modelo casual da competência segundo Boyatzis (adaptado de Ceitil 2016, p. 97)...	25
Figura 4. Modelo do Iceberg de competências (adaptado de Spencer & Spencer, 1993).....	25

## Índice de tabelas

Tabela 1. Tabela dos indicadores comportamentais das 5 Competências.....	30
Tabela 2. Tabela dos resultados KMO em função às competências estudadas.....	32
Tabela 3. Tabela da Correlação entre as variáveis.....	34
Tabela 4. Tabela de Regressão entre as variáveis preditoras e as variáveis resultados.....	37

## 1. Introdução

A crescente globalização, a rápida evolução tecnológica, a elevada exigência e o clima de incerteza que predominam no mercado de trabalho têm obrigado às empresas a aprender e adaptar-se às constantes mudanças com vista a manter as suas vantagens competitivas perante a forte concorrência (Koornhof, 2003). Este problema é abordado pelo conceito conhecido como o mundo VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*), que enfatiza a importância de lidar com este caos, assumindo que o mundo é volátil, incerto, complexo e ambíguo, aceitando esta adversidade e respondendo através de sistemas e processos cada vez mais rápidos e eficientes.

De fato, o mundo VUCA está cada vez mais presente na nossa vida cotidiana, tendo como exemplo esta situação pandémica que estamos a viver por causa do COVID-19, tornando o mundo mais imprevisível e volátil, desafiando as nossas capacidades de resiliência e de sobrevivência, obrigando-nos a mudar e adaptar-nos perante à evidente incerteza e complexidade que nos rodeia.

Estas mudanças imprevisíveis e incessantes também dificultam o trabalho das empresas para manter a sua competitividade, para estar sempre atualizadas e para manter uma direção estável e firme (Cameron & Quinn, 2005).

Perante este paradigma, as empresas têm um rol fundamental para encarar a incerteza através do desenvolvimento de competências chaves dentro da organização, promovendo uma aprendizagem contínua e garantindo assim uma melhor resposta às mudanças e uma clara estratégia de adaptação (Camara, 2017; Cameron, 2008; Schein, 2004).

Neste âmbito, a cultura organizacional também protagoniza um papel chave, sendo um conjunto de normas, valores, atitudes e crenças que controlam a interação dos membros da organização e influenciam os seus comportamentos (Cameron & Quinn, 2005; Schein, 2004), representando ser um fator essencial para o desenvolvimento e mudança organizacional, estabelecendo assim um clima laboral que dissemine a importância de lidar com a incerteza e a complexidade cotidiana (Cameron & Quinn, 2005).

A partir da década dos 80 foram efetuados diversos estudos e pesquisas com o intuito de averiguar a relação entre a cultura organizacional e a eficácia da organização. No decorrer da investigação realizada por Quinn e Rohrbaugh (1983) foi definido um modelo teórico – Modelo CVF ou Modelo dos Valores Contrastantes – que permite identificar quatro tipologias

de cultura organizacional com características e práticas diferentes que procuram o desenvolvimento de competências adaptadas à sua orientação e estrutura organizacional, visando sempre atingir uma elevada eficácia organizacional. (Cameron & Quinn, 2005; Denison & Spreitzer, 1991; Quinn & Rohrbaugh, 1983).

Adicionalmente, durante o presente século foram identificadas diversas competências classificadas por meio de *rankings* de consultoras de Recursos Humanos, outras fontes e trabalhos de investigação científica, que são cada vez mais valorizadas e desenvolvidas pelas empresas permitindo adaptar as suas estratégias consoante as condições e a volatilidade do mercado.

No entanto, ao enquadrar o conceito do mundo VUCA neste contexto, não encontramos qualquer relação que permita identificar um alinhamento entre cada tipologia de cultura organizacional e as competências que o mercado valoriza perante o clima de incerteza atual.

Este estudo conterà uma análise para entender as diferentes tipologias ou modelos de cultura, identificando as competências chaves que devem ser desenvolvidas, que têm características difíceis de duplicar, representando uma vantagem competitiva que encaminham a organização para o sucesso (Cameron & Quinn, 2005; Schein, 2004).

Contudo, uma organização não se deve focar em estabelecer uma distribuição equitativa das dimensões de cultura, mas deve pensar em implementar uma tipologia que predomine em função às exigências e pressões provenientes do ambiente externo (Cameron & Quinn, 2005) e desenvolver assim as competências necessárias para se adaptar velozmente (Camara, 2017).

Face ao exposto, o presente estudo visa investigar esta ligação para perceber se as empresas com um determinado tipo de cultura estão a investir nas competências chaves que permitam às organizações adaptar-se e aprender rapidamente para fazer face às contínuas mudanças e à complexidade atual.

Neste sentido, os objetivos específicos desta investigação são: (1) Identificar as competências de destaque do século XXI; (2) Identificar os diferentes tipos de cultura organizacional; (3) Comparar a perceção que os indivíduos têm da importância que as empresas atribuem às competências identificadas e a valorização dos próprios sobre essas mesmas competências (4) Compreender se a cultura organizacional influencia a perceção dos indivíduos sobre a importância que as empresas atribuem às competências do séc. XXI (5) Compreender se a cultura organizacional influencia na importância que os profissionais dão às competências

do século XXI (6) Mediante os resultados obtidos, propor competências *core* para cada tipo de cultura organizacional.

Esperamos que os resultados do nosso estudo possam aportar novas informações que acrescentem valor à literatura existente e preparar o terreno a futuras pesquisas que investiguem a influência de cada tipologia da cultura organizacional sobre as competências mais valorizadas para desafiar a imprevisibilidade e mudanças constantes desta época.

A presente investigação conterà uma abordagem teórica, revisando os conteúdos existentes na literatura relacionados com os temas em estudo e posteriormente aplicaremos o componente prático a través da pesquisa empírica, cujos resultados serão analisados e colocados em discussão confrontando aquilo que foi apresentado na teoria. Por último apresentaremos as nossas conclusões sobre todo o que foi abordado no decorrer da nossa investigação.

## **2. Revisão de Literatura**

### **2.1 Cultura Organizacional**

#### ***2.1.1 Conceito de Cultura.***

Segundo Hofstede (1997, p.18) cada pessoa possui um conjunto de “padrões de pensamento, sentimentos e de ação potencial, que são resultado de uma aprendizagem contínua”, cujo ciclo de aprendizagem é definido como programação mental. Esta programação é adquirida na juventude, iniciando o percurso de aprendizagem e crescimento na família, continuando com a interação com os vizinhos, a comunidade e a escola (Hofstede, Neujien, Ohayv & Sanders, 1990) e inclusive no local de trabalho. Neste aspeto, os indivíduos aprendem um conjunto de valores nas etapas iniciais da sua vida que são programados na sua mente através das experiências (Hofstede et al., 1990).

Porém, a cultura é visualizada como um fenómeno coletivo destas programações mentais, representada por pensamentos, sentimentos e comportamentos que caracterizam a um indivíduo, bem como de todas as ações rotineiras e ordinárias no percurso de vida de uma pessoa (Hofstede, 1997).

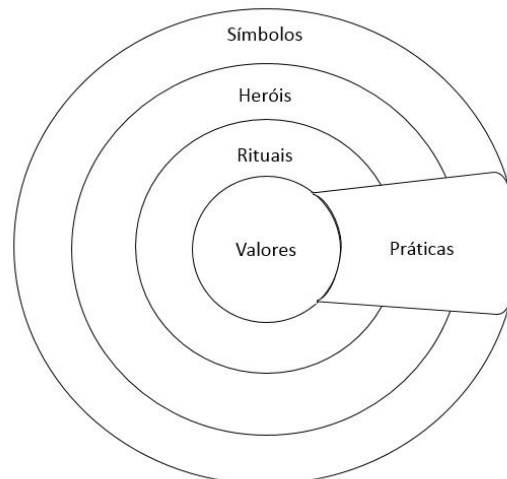
Hofstede (1997, p.19) define a cultura como “a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face a outro”, sendo que a cultura é adquirida e aprendida ao longo do tempo num determinado ambiente social. O mesmo autor destaca três níveis da programação humana e enfatiza que a cultura deve ser um conceito distinguido da natureza humana, que integra aquilo que “todos os seres humanos têm em comum”, cuja programação é de carácter universal e herdada por meio dos genes. Adicionalmente, Hofstede (1997) indica que a cultura não pode ser comparada com a personalidade de uma pessoa, que constitui uma série de programas mentais específicas aos indivíduos, que podem ser baseados nos traços de personalidade ou adquiridos em função das experiências pessoais.

#### ***2.1.2 Níveis de manifestação da cultura.***

Hofstede (1997) convida-nos a refletir e conhecer as diferenças culturais entre as diversas nações. Consoante esta abordagem, o autor indica quatro termos que descrevem as formas em como se manifestam estas diferenças. A figura 1 apresenta um esquema simples que

mostra os diferentes níveis de manifestação de uma cultura, representado pelos seguintes elementos: símbolos, heróis, rituais e valores.

Figura 1 - As “camadas de uma cebola” ou os diferentes níveis de manifestação de uma cultura (adaptado de Hofstede, 1997).



Os símbolos são palavras, gestos, figuras ou objetos que contêm um significado particular dentro da organização e são partilhados entre os seus membros. Podem ser facilmente copiados pelos outros e por este motivo compreendem a camada mais superficial da figura. Desde a perspetiva organizacional, os símbolos podem representar abreviações, códigos de comportamentos e formas de expressar, todos reconhecidos e identificados pelos seus membros (Hofstede, 1997; Hofstede et al., 1990).

Os heróis podem ser personalidades, vivas ou não, reais ou imaginárias, que servem como modelos de comportamentos dentro de uma cultura. Numa empresa, o herói pode ser aquele colaborador com valores inquebrantáveis que servem como exemplo para os outros (Hofstede, 1997; Hofstede et al., 1990).

Os rituais são atividades coletivas consideradas como essenciais numa determinada cultura. Dentro das organizações, os rituais compreendem formas de cumprimentar, reuniões, as celebrações, integração de novos elementos, entre outros (Hofstede, 1997; Hofstede et al., 1990).

Tanto os símbolos como os heróis e rituais podem ser categorizados como práticas, uma vez que são visíveis e percebidos pelos membros ou agentes externos (Hofstede, 1997).

O centro é constituído pelos valores, que consistem em sentimentos que não podem ser observados, no entanto, são manifestados em vários tipos de comportamentos e partilhados entre os colaboradores através das práticas. Os valores são adquiridos de forma inconsciente durante a infância, sendo sentimentos amplos que não são discutidos abertamente e por este motivo representam a camada menos visível da “cebola” (Hofstede, 1997; Hofstede et al., 1990).

Para Hofstede (1997), cada indivíduo pertence a vários grupos em simultâneo, detendo assim distintas dimensões de programação mental que correspondem realmente aos diferentes níveis de cultura. Nesta abordagem, o investigador identifica um nível constituído por aqueles indivíduos que trabalham, socializam e interagem dentro de uma empresa, que representam ser membros ativos e pertencentes à cultura da sua organização.

Nesta ótica, as pessoas adquirem os valores através de experiências na etapa inicial da sua vida e por meio da observação e imitação dos adultos e outras crianças, onde os valores são programados na mente e são difíceis de modificar. Por outro lado, um indivíduo que se integra na empresa recentemente, aprende sobre as diferentes práticas (símbolos, heróis, rituais) em função à socialização e interação com os outros membros da organização (Hofstede et al., 1990)

### ***2.1.3 Origem do conceito de Cultura Organizacional.***

A cultura organizacional era um tema pouco estudado antes da década dos oitenta (Schneider, González-Romá, Ostroff & West, 2017) devido à falta de precisão e consenso entre os pesquisadores sobre a sua definição, tendo diferentes perspetivas que dificultavam a integração de um conceito universal e comum, que facilite a sua compreensão e utilização (Cameron & Etington, 1988; Schein, 2004). Paralelamente, o conceito era evidentemente ignorado considerando que os indivíduos não conheciam a sua própria cultura, e isto apenas mudava quando tomavam conhecimento sobre novas perspetivas, ambientes e culturas ou através da aprendizagem de modelos teóricos. Cameron (2008) explica que a cultura era indetetável a maior parte do tempo porque não era pensado pelas pessoas de forma consciente.

No entanto, o conceito da cultura organizacional começou a ser seriamente investigado nos finais da década dos 70, quando se verificou que a performance das empresas norte-americanas era bastante fraca em comparação ao desempenho de empresas de outras sociedades e culturas que resultaram ter vantagens competitivas (Schein, 2004). Por este motivo determinou-se que uma análise das dimensões entre as culturas de diferentes nações (Hofstede,

1997) não era suficientemente sustentável para investigar estas diferenças, sendo necessário explorar um conceito que permita identificar a relação entre a cultura das diferentes organizações e a sua respetiva eficácia organizacional (Schein, 2004).

A investigação de Pettigrew (1979) foi pioneira desta matéria ao enquadrar um conceito teórico de cultura organizacional que funcionou como base a futuras pesquisas e estudos desta área em particular. Nos anos seguintes foram publicados diversos estudos e artigos focados na cultura organizacional que permitiram desenvolver as pesquisas sobre este tema, explorando as diferenças entre as culturas das empresas e o alinhamento com a eficácia organizacional (Schneider et al., 2017).

Baixo esta premissa, Quinn e Rohrbaugh (1983) implementaram um modelo teórico para medir a cultura organizacional de uma empresa com o objetivo de incrementar a performance das empresas e Schein (2004) assentou as bases em 1985 ao conceptualizar a cultura organizacional enfatizando que a cultura é percebida como um conjunto de coisas em comum que são partilhadas entre os membros de um grupo (Schneider et al., 2017).

#### ***2.1.4 Conceito da Cultura Organizacional.***

Pettigrew (1979) introduz um conceito teórico da cultura organizacional indicando que pode ser gerada através da implementação de um conjunto de símbolos, linguagem, ideologias, crenças, rituais e mitos que resultam ser geridos e transferidos entre os membros de um grupo. Seguindo a mesma narrativa, a cultura pode ser definida como um conjunto de valores, pressupostos, expectativas, normas e crenças que caracterizam a organização e aos seus membros (Cameron, 2008; Cameron & Ettington, 1988; Cameron & Quinn, 2005; Pettigrew, 1979; Schein, 2004; Zohar & Hofmann, 2012).

O conceito de cultura organizacional concebido por Schein (2004) explica que a cultura é “um padrão de pressupostos básicos compartilhados que o grupo aprendeu e que resolve os seus problemas de adaptação externa e integração interna, que tem funcionado suficientemente bem para ser considerado valioso e, portanto, para ser ensinado aos novos membros” (Schein, 2004, p.17). Denison e Spreitzer (1991) coincidem em que a cultura organizacional deve alinhar os problemas de adaptação ao ambiente externo e a integração dos processos internos da empresa, enquanto Zohar e Hofmann (2012) afirmam que aqueles pressupostos básicos, valores e crenças que têm funcionado no passado, devem ser considerados de forma inquestionável.

Cameron e Quinn (2005) manifestam que a cultura organizacional engloba os pressupostos, valores, expectativas e memórias que estão presentes na organização, e que através de normas escritas ou tácitas determinam a forma em como os indivíduos devem pensar, sentir e comportar, criando a sua própria identidade. Schein (2004) apresenta o mesmo raciocínio ao enfatizar que os pressupostos, normas e valores devem ser reforçados corretamente, passando a ser aceites, copiados e partilhados por um grupo, representando a sua própria identidade que transmite uma forma de pensar, sentir e agir.

A cultura organizacional não necessariamente representa de forma global e uniforme a todos os membros de uma empresa, sendo que dentro da própria organização existem subculturas com diferentes departamentos ou equipas de trabalho que podem criar e transmitir a sua própria cultura, perspectiva, valores e normas. Por outro lado, cada grupo ou subcultura poderá partilhar elementos em comum que caracterizam à organização na sua globalidade (Cameron & Quinn, 2005; Schein, 2004).

Analisando as diferentes perspetivas dos autores, encontramos elementos em comum na definição da cultura organizacional que nos permite compreender as características que determinam a cultura de uma empresa e que este conjunto de valores, pressupostos, normas e expectativas podem ser criadas e partilhadas entre os membros de um grupo, consoante as experiências do passado e podem ser transmitidas a novos membros.

Schein (2004) aprofunda mais sobre este tema e destaca que a cultura pode ser analisada por meio de diferentes níveis, que variam desde as manifestações mais superficiais, passando pelos valores e crenças que servem como intermediários e finalizando em aqueles pressupostos intangíveis e essenciais da cultura.

Zohar e Hofmann (2012) analisam os níveis propostos por Schein (2004) e explicam que o primeiro nível é composto pelo conjunto de pressupostos básicos, crenças, perceções, pensamentos e sentimentos que tiveram sucesso no passado e que devem ser transferidos aos novos membros como elementos indispensáveis e inquestionáveis, no entanto são difíceis de observar e de mudar, sendo essenciais para a identificação e compreensão da sua cultura organizacional. Por outro lado, temos os elementos de superfícies representados por artefactos ou manifestações visíveis como as estruturas, processos, mitos e histórias, rituais, cerimónias e procedimentos, que podem ser facilmente observados pelos novos membros do grupo, tendo dificuldades de decifrar o seu significado por eles próprios. Ao nível intermédio encontramos as crenças, valores e ideologias que servem como modelo de exemplo para os comportamentos

e práticas dentro da organização e que podem ser observados ao nível dos artefactos. Caso estes comportamentos e estratégias tenham sucesso no passado serão transformados em pressupostos básicos.

Schein (2004) conclui que se a cultura de cada grupo for analisada através destes níveis, o essencial seria compreender os pressupostos básicos transmitidos na organização, facilitando posteriormente a exposição de modelos de comportamentos e práticas observáveis através de artefactos que possibilitem a compreensão e identificação da cultura organizacional.

### ***2.1.5 Importância da Cultura Organizacional.***

A cultura organizacional pode ser constituída por um conjunto de características difíceis de replicar e de imitar, e é considerada como um ingrediente fundamental para alcançar o sucesso, representando uma vantagem competitiva para a organização (Cameron & Quinn, 2005). Por este motivo a cultura organizacional é essencial e deve ser alinhada como a estratégia da organização, promovendo um propósito coletivo e individual, implementando uma visão clara e precisa, trazendo estabilidade nas estruturas e processos, reduzindo a incerteza e criando uma identidade através de normas e valores permanentes (Cameron, 2008; Cameron & Quinn, 2005; Schein, 2004).

Ao nível individual a cultura organizacional fornece um sentido de identificação, compromisso e pertença entre os seus membros (Cameron & Quinn, 2005), direccionando os seus comportamentos e ensinando a forma em como devem pensar, sentir e agir (Schein, 2004).

Schein (2004) afirma que a cultura promove a estabilidade, segurança, controlo e previsibilidade ao grupo e ao mesmo tempo, pode ser gerada, integrada, transformada ou modificada, permitindo desenvolver a capacidade de integrar os processos internos, de aprender rapidamente e de adapta-se de forma ágil e eficiente perante as exigências do ambiente externo.

Cameron (2008) e Schein (2004) coincidem neste aspeto e acrescentam que a cultura organizacional é difícil de mudar e obriga a que as empresas identifiquem e desenvolvam uma cultura dominante para manter a estabilidade e consistência interna, permitindo que as organizações tenham a capacidade de mudar rapidamente consoante o tipo de ameaça ou exigência do mundo exterior, permitindo que as empresas sobrevivam e mantenham o seu performance competitivo (Cameron & Quinn, 2005).

## 2.2 Modelo dos Valores Contrastantes.

### 2.2.1 Origem do modelo.

A procura das empresas em incrementar a sua eficácia organizacional foi acompanhada com numerosas investigações e estudos científicos que analisavam o conceito de eficácia empresarial, no obstante, a comunidade científica apresentava diversas dificuldades em conceptualizar este conceito (Cameron & Ettington, 1988; Campbell, 1977, citado por Quinn & Rohrbaugh, 1983; Steers, 1975, citado por Quinn & Rohrbaugh, 1983).

Perante a diversidade de perspetivas e definições, foi criada uma série de critérios relacionados a eficácia organizacional (Cameron & Ettington, 1988; Campbell, 1977, citado por Quinn & Rohrbaugh, 1983), que podem ser estudados com o objetivo de encontrar similitudes que representem um veículo para implementar uma definição coerente e precisa desta temática (Campbell, 1977, citado por Quinn & Rohrbaugh, 1983; Steers, 1975, citado por Quinn & Rohrbaugh, 1983).

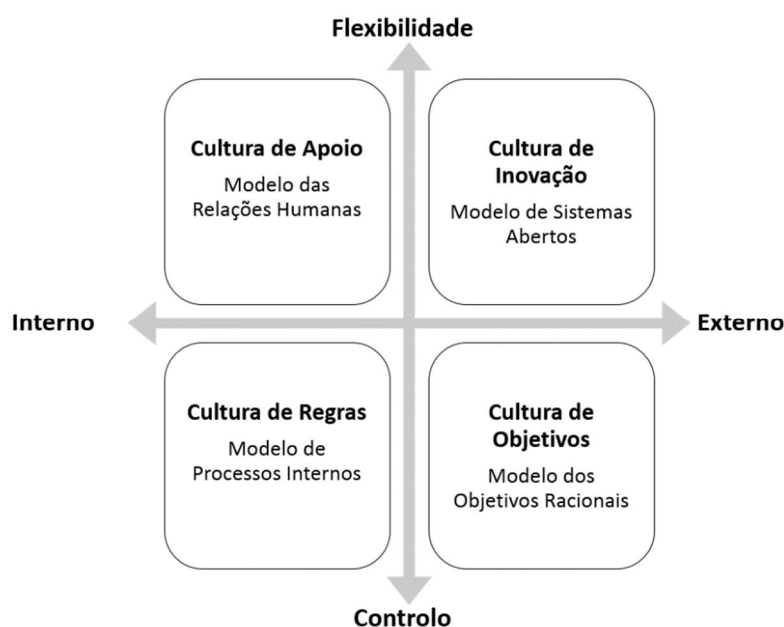
Esta ideia foi considerada por Quinn e Rohrbaugh (1983) que enfatizam a importância da eficácia como um elemento fundamental para atingir o desenvolvimento de uma empresa e utilizando como base os trinta critérios de eficácia elaborados por Campbell (1977, citado por Quinn & Rohrbaugh, 1983), determinaram que a eficácia organizacional pode ser avaliada por três critérios, selecionados logo de realizar um sistema complexo de descarte através de uma análise estatístico, e que estão plenamente relacionados à performance de uma organização (Cameron & Quinn, 2005; Quinn & Rohrbaugh, 1983).

A primeira dimensão está relacionada à orientação organizacional, que diferencia a orientação interna, focada no desenvolvimento das pessoas e processos, da orientação externa, focada no desenvolvimento da organização, na rivalidade e diferenciação. A segunda dimensão refere-se à estrutura organizacional que varia entre a flexibilidade, dando ênfase na iniciativa individual, adaptação e mudança organizacional e o controlo, que enfatiza a estabilidade, ordem e previsibilidade. A terceira dimensão está baseada nos objetivos da organização e os meios utilizados para atingir aqueles objetivos. (Cameron & Ettington, 1988; Cameron & Quinn, 2005; Denison & Spreitzer, 1991; Quinn & Rohrbaugh, 1983).

### 2.2.2 *Tipologias de cultura organizacional segundo o Modelo dos Valores Contrastantes.*

Através da integração das dimensões que representam a orientação e estrutura organizacional, resultaram quatro quadrantes categorizados por um conjunto de critérios ou valores contrastantes (Cameron & Ettington, 1988; Cameron & Quinn, 2005; Quinn & Rohrbaugh, 1983) que integram as normas, pressupostos, valores, crenças e atitudes que caracterizam a cultura de uma organização (Cameron & Quinn, 2005; Schein, 2004). Os referidos quadrantes foram caracterizados da seguinte forma na figura 2.

Figura 2 – Modelos de cultura organizacional (adaptado de Quinn & Rohrbaugh, 1983).



O modelo das relações humanas, enfatiza a flexibilidade e uma orientação interna, com foco nas pessoas e nos recursos humanos, tendo como objetivo a coesão do grupo, a partilha dos valores e um sentido de pertença, com vista a concretizar o desenvolvimento dos seus recursos humanos (Cameron & Ettington, 1988; Cameron & Quinn, 2005; Quinn & Rohrbaugh, 1983).

O modelo de sistemas abertos, representado pela flexibilidade e pela orientação externo da organização, centrando-se na iniciativa, experimentação e na adaptação da organização perante a pressão externa, tendo um enfoque a aquisição de recursos, a criatividade e a rapidez

de resposta para conseguir o crescimento desejado (Cameron & Ettington, 1988; Cameron & Quinn, 2005; Quinn & Rohrbaugh, 1983).

O modelo dos objetivos racionais, centrado no controlo e na orientação externa da empresa, com foco nos resultados e no cumprimento dos objetivos através do seu planeamento e implementação para atingir a performance esperada. Caracteriza-se pela importância em função às transações e relações com os seus terceiros, pela competitividade e produtividade (Cameron & Ettington, 1988; Cameron & Quinn, 2005; Quinn & Rohrbaugh, 1983).

O modelo de processos internos, enfatiza o controlo e o lado interno da organização, com um enfoque nos procedimentos internos da empresa, investindo na comunicação, na integração interna e eficiência, visando a estabilidade e formalização dos seus processos (Cameron & Ettington, 1988; Cameron & Quinn, 2005; Quinn & Rohrbaugh, 1983).

Neste sentido, para cada uma destas tipologias verifica-se uma cultura com características opostas e simultaneamente, podem-se encontrar culturas paralelas que partilham características semelhantes (Cameron & Ettington, 1988; Denison & Spreitzer, 1991). Portanto, cada tipologia de cultura é valiosa e importante e nenhuma é melhor ou pior do que as outras (Cameron & Quinn, 2005).

### ***2.2.3 Importância do Modelo dos Valores Contrastantes.***

Com este modelo pretende-se identificar perfis organizacionais que demonstram uma tendência para cada uma das quatro tipologias e isto permite decidir que tipo de mudança é necessário implementar a fim de incrementar a eficácia organizacional perante a pressão externa (Denison & Spreitzer, 1991; Schein, 2004).

Cameron (2008) e Schein (2004) enfatizam a importância de identificar a cultura organizacional dominante e Cameron e Quinn (2005) implicam que a organização não deve procurar que as tipologias de cultura sejam equitativas, mas é pertinente que pensem em implementar uma dimensão que predomine em função às exigências e pressões provenientes de agentes externos.

Adicionalmente, Cameron e Quinn (2005) indicam que este modelo detém um elevado grau de coerência, enfatizando a sua importância para determinar a forma em como as pessoas pensam, em como são transmitidos os seus valores, em como se comportam e em como utilizam os processos de comunicação. Nesta ótica, cada modelo define os valores essenciais que determinam a forma em como se devem fazer as coisas na organização.

Quinn e Rohrbaugh (1983) explicam que estas dimensões estão constituídas por valores contrastantes e neste sentido, cada modelo ou tipologia pode ser utilizado para explicar os comportamentos nas organizações, representando os pressupostos, orientações e valores que constituem uma cultura organizacional (Cameron & Quinn, 2005; Schein, 2004). Consoante esta perspetiva, podemos inferir que cada modelo pode representar uma tipologia da cultura organizacional, que serão diferenciados por um conjunto de valores e de competências valorizadas que visam atingir os seus objetivos de forma a incrementar a performance da empresa.

Este modelo teórico tem sido alvo de diversas investigações científicas que utilizam a cultura organizacional como uma variável que influencia a performance (Cameron & Ettington, 1988; Denison & Mishra, 1995; Quinn & Rohrbaugh, 1983), a liderança (Cameron & Quinn, 2005; Zaft, Adams & Matkin, 2009) e a comunicação (Belasen & Frank, 2010). No entanto, até o presente estudo, não se tem verificado o impacto na relação entre a cultura organizacional e as competências mais destacadas pelas organizações, num contexto de incerteza e de imprevisibilidade no mercado atual.

#### ***2.2.4 Instrumento de medida baseado no Modelo dos Valores Contrastantes.***

Felício, Lopes, Salgueiro e Parreira (2007) criaram uma escala de avaliação de competências de gestão em função ao modelo teórico CVF (Quinn & Rohrbaugh, 1983), publicada na Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa. Numa primeira fase, a referida escala era composta por 96 itens para medir as 24 competências. Ao efetuar a análise dos resultados ao nível quantitativo e qualitativo foram selecionados 48 itens finais com propriedades métricas válidas que constituem o instrumento de medida das 24 competências.

Nas seguintes fases testaram os itens ao nível dos papéis, dos quadrantes e do modelo CVF e neste último verificou-se a correlação entre os quatro quadrantes, sendo que cada um deles é medido por 12 indicadores (Felício, Lopes, Salgueiro & Parreira, 2007).

Os resultados da Análise Fatorial Confirmatória constataram a viabilidade do instrumento adaptado à realidade portuguesa para a análise de competências de gestão baseado no CVF (Felício, Lopes, Salgueiro & Parreira, 2007).

## **2.3 Competência.**

### ***2.3.1 Origem e evolução.***

Antes da década dos 70s as empresas garantiam a sua rentabilidade e competitividade num contexto que lhes permitia implementar estruturas rígidas, formalizadas e hierárquicas (Cascão, 2014), possibilitando a execução de tarefas rotineiras e repetitivas e valorizando os conhecimentos técnicos dos colaboradores (Camara, 2017). Neste sentido, as pessoas eram avaliadas e selecionadas por meio dos testes de medida de aptidões académicas e consoante um instrumento de descrição, análise e qualificação da função, apresentando certas limitações como instrumentos preditores do desempenho (Camara, 2017; Cascão, 2014; McClelland, 1973).

No entanto, o McClelland (1973) questionou os métodos de avaliação enfatizando que os testes psicológicos não podiam ser a única medida para o sucesso de um trabalho ou de uma carreira profissional (Camara, 2017). No decorrer da sua investigação, comparou as pessoas que tiveram mais ou menos sucesso no âmbito laboral, e identificou as características em função do sucesso alcançado. Nesta perspetiva, destacou a importância de analisar os comportamentos consoante a função desenvolvida e avaliar o desempenho de cada função (Cascão, 2014).

McClelland (1973) entrevistou os trabalhadores com melhor performance e identificou as características diferenciadoras, nomeadamente: a comunicação, a paciência, a capacidade de definir os objetivos concretizáveis e a capacidade de gerir o ego. O investigador concluiu que os testes devem ser implementados com vista a observar e verificar o desenvolvimento das competências de um indivíduo. Este processo foi evoluindo e neste contexto, a partir dos 70s começaram a surgir abordagens teóricas e estudos enfocados nas competências (Boyatzis, 1982; Spencer & Spencer, 1993) consideradas pertinentes para desenvolver uma função com elevado desempenho e para fazer face às mudanças constantes que caracterizam o mundo atual (Cascão, 2014).

### ***2.3.2 Definição de competências.***

Ceitel (2016) explica que o conceito de competências é bastante abrangente uma vez que está associado a diferentes perspetivas que dificultam a concretização de uma definição comum e que resultam em sistemas e práticas baseadas em conceções e abordagens com diversos resultados. Nesta ótica, o autor analisa as seguintes quatro perspetivas vinculadas ao conceito de competências:

As competências como atribuições, representadas como atributos exteriores ao indivíduo, associadas a um papel organizacional em concreto e independentes ao desempenho. As competências não se relacionam às características das pessoas ou ao desempenho individual, mas são inerentes às funções, cargos ou responsabilidades determinadas pela empresa.

As competências como qualificações, representadas como atributos exteriores ao indivíduo e associadas a um título, diploma ou formação destacados no currículo. Nesta abordagem, assume-se que a pessoa está habilitada para trabalhar numa determinada função, se tiver um conjunto de títulos ou formações reconhecidos e validados para demonstrar o desempenho adequado da função.

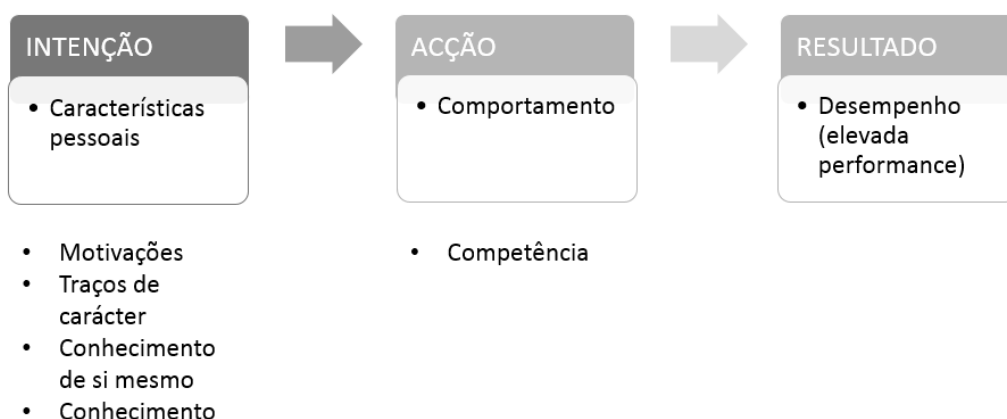
As competências como traços ou características pessoais, consideradas como traços ou características diferenciadoras do indivíduo que permitem desenvolver competências predictoras de um bom desempenho.

Seguindo esta perspectiva, Boyatzis (1982, p.21) define a competência como “uma característica intrínseca de uma pessoa que resulta em efetiva ou superior performance na realização de uma atividade”, enquanto Spencer e Spencer (citado por Ceitil, 2016, p.31) propõem que “uma competência é uma característica intrínseca de um indivíduo que apresenta uma relação de causalidade com critérios de referência de efetiva ou superior performance, numa dada atividade ou situação”. Ambos autores coincidem em que as competências são percecionadas como características ou traços das pessoas que derivam em resultados específicos numa determinada situação.

O conceito proposto por Boyatzis (1982) está representado na figura 3, que indica os cinco grupos de competências definidos pelo próprio investigador.

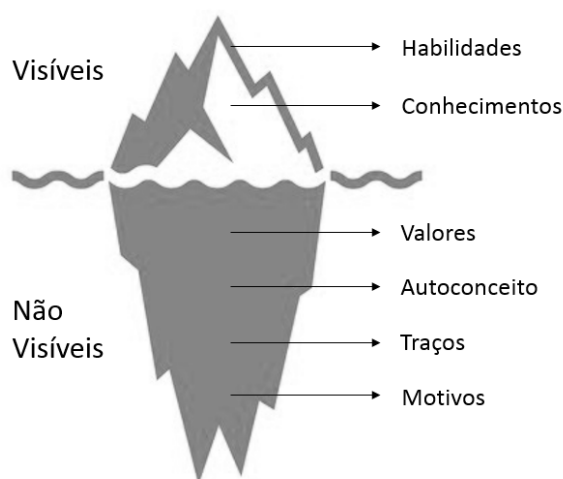
Os motivos, que correspondem a necessidades intrínsecas que conduzem e selecionam os diversos comportamentos dos indivíduos. Os traços, que enfatizam a forma em como se comporta ou responde um indivíduo em função da sua personalidade. O autoconceito que consiste nos valores e atitudes de um indivíduo e na forma em como se visualiza e como visualiza o que o rodeia. Os conhecimentos, que são noções técnicas, factuais ou experiências pessoais. Finalmente, as competências sendo capacidades mais ou menos visíveis que manifestam um sistema de comportamentos com vista a atingir um determinado nível *performance* (Ceitil, 2016).

Figura 3 – Modelo casual da competência segundo Boyatzis (adaptado de Ceitil 2016, p. 97).



Na prossecução desta abordagem, Spencer e Spencer (1993) apresentam o modelo de definição de competências de *Iceberg*, caracterizado na figura 4, que propõe as competências mais visíveis na parte superior do *iceberg*, sendo os conhecimentos e as habilidades que as pessoas manifestam na execução das suas tarefas, designados como *outputs* (Camara, 2017). A parte inferior do *iceberg* engloba tudo o que se refere às características intrínsecas e à personalidade dos indivíduos, nomeadamente, os seus valores, traços de personalidade, motivos e o seu auto conceito, aquilo que as pessoas conseguem oferecer no exercício da sua função, representando a parte menos visível das competências, identificada como *inputs* (Camara, 2017; Ceitil, 2016).

Figura 4 – Modelo do *Iceberg* de competências (adaptado de Spencer & Spencer, 1993).



As competências como comportamentos ou ações, enfatizam que um indivíduo pode ter características ou traços diferenciadores, no entanto a competência apenas existe se manifesta estas capacidades na e pela ação. Ceitil (2016) explica que uma competência está atualizada, quando as manifestações de comportamentos são medidas por meio de “indicadores observáveis”, que são exemplos de comportamentos observáveis na demonstração de uma determinada competência.

Seguindo o raciocínio em função das definições apresentadas, Ceitil (2016) propõe uma definição de competências como um conjunto de “modalidades estruturadas de acção, requeridas, exercidas e validadas num determinado contexto” e em função deste conceito descreve os seguintes aspetos:

Como modalidades estruturadas de ação, as competências representam comportamentos específicos ou visíveis que se manifestam com certa regularidade e podem ser observados no exercício de diferentes atividades.

Enquanto requeridas, as competências são consideradas como modalidades de ações manifestadas de forma diferente face a um determinado contexto. Isto significa que as competências requeridas numa situação específica podem ser diferentes das requeridas nouro contexto.

Quando as competências são exercidas, considera-se que as características ou traços pessoais, designados como *inputs*, são valorizadas como potenciais predictoras de um bom desempenho, no obstante, é importante selecionar aquelas competências que resultem de comportamentos concretos que devem ser observáveis no exercício de uma função.

Por último, as competências devem ser validadas para perceber a sua utilidade em relação aos objetivos operacionais, uma vez que o desenvolvimento de competências possibilita o alcance de elevados níveis de performance.

Na abordagem apresentada Ceitil (2016) enfatiza a importância de desenvolver um sistema de gestão de competências para que as empresas definam portfólios de competências com vista a alinhar os objetivos com a performance esperada e possibilita também a identificação e definição de competências desfragmentadas em comportamentos observáveis, logo avaliáveis, dinâmicos e suscetíveis de desenvolvimento através de indicadores comportamentais (Camara, 2017; Ceitil, 2016).

### **3. Metodologia**

#### **3.1 Design de Investigação**

O presente estudo de natureza correlacional visa investigar a relação entre cada dimensão da tipologia de cultura organizacional, identificado como a variável independente, e a perceção do individuo sobre a valorização da empresa bem como sobre a sua própria valorização das competências mais valorizadas no mercado de trabalho, que representam as variáveis dependentes.

A investigação é de carácter exploratório uma vez que não existe base teórica sobre a relação das variáveis a estudar e procura-se obter um primeiro contacto com a situação a ser pesquisada, com o fim de explorar mais profundamente sobre o tópico e preparar o terreno para futuras pesquisas. Neste sentido, não tem hipóteses formais associadas, no entanto, procura-se com os resultados obter respostas das questões e objetivos propostos (Baptista, Fernández, & Hernández, 2006)

A presente dissertação centra-se numa metodologia de tipo quantitativo, que conforme Cameron e Quinn (2005) é a metodologia mais acertada para a comparação de culturas entre distintas organizações, enfocada nos aspetos comportamentais de uma cultura.

#### **3.2 Procedimento**

O método de amostragem a utilizar baseia-se na amostragem aleatória simples onde todos os elementos da amostra serão selecionados ao acaso. O questionário foi partilhado por correio eletrónico e por redes sociais e a base de dados estará localizada no Google Drive.

Para proceder à recolha de dados utilizamos o inquérito por questionário dividido em 3 partes. A primeira seção corresponde às informações demográficas dos participantes. A segunda parte refere-se a uma escala para medir a cultura organizacional. Por último será utilizada uma escala pretendida para medir a perceção que o participante tem das competências mais valorizadas pela empresa e a importância que ele próprio confere a essas competências. O conteúdo integral do questionário encontra-se em anexo (Anexo A).

Para o tratamento dos dados obtidos utilizamos o programa SPSS.

### **3.3 Instrumentos.**

#### ***3.3.1 Cultura Organizacional***

Adaptamos a escala de Felício, Lopes, Salgueiro e Parreira (2007) – Figura 2 - mencionada na revisão da literatura e baseada no Modelo dos Valores Contrastantes (Quinn & Rohrbaugh, 1983). A escala é composta por 48 itens destinados a medir as 24 competências de gestão e adicionalmente, destina-se a mensurar a cultura de cada organização.

Relativamente à escala de resposta, optaram por usar uma escala de Likert de respostas de 7 pontos, variando de 1 “Nunca” a 7 “Sempre”, de forma a aumentar a variabilidade e evitar a tendência de responder nos pontos superiores da escala.

Esta escala foi validada e possui um bom grau de confiabilidade, o qual permitirá atingir o nosso objetivo, que é utilizar este instrumento de medida para medir as culturas de cada organização.

#### ***3.3.2 Competências do século XXI***

Para medir a perceção dos participantes relativamente ao grau de valorização das competências por parte das empresas e por parte dos próprios, optamos por utilizar um questionário de Competências dividido em duas partes e cada uma está constituída por 15 itens que mensuram as 5 competências selecionadas.

A primeira parte corresponde à perceção dos indivíduos sobre a valorização que as empresas dão às competências selecionadas, cuja pergunta será “Em que medida a sua empresa valoriza os seguintes comportamentos?”. As respostas serão medidas numa escala de Likert de 7 pontos sendo o valor mais baixo designado como “Desvaloriza totalmente” e o ponto mais alto identifica-se como “Valoriza totalmente”.

A segunda parte corresponde à importância que os próprios colaboradores conferem às competências selecionadas e contém a seguinte pergunta: “Em que medida considera os seguintes comportamentos importantes para o seu sucesso profissional?”. As respostas serão medidas numa escala de Likert de 7 pontos, sendo “Nada importante” o extremo com o valor mais baixo e “Totalmente importante” o ponto mais alto da escala.

Para a escolha das competências foi utilizado um método de pesquisa e um processo de descarte consoante cumpram uma série de critérios considerados pertinentes para esta investigação.

Considerando o contexto exposto na introdução deste estudo, consideramos apropriado criar uma matriz de competências (integrado no Anexo B) relevantes e valorizadas pelo mercado de trabalho no presente século. A pesquisa foi realizada através de Google e foram utilizados termos e palavras-chaves relacionadas à temática, nomeadamente, competências século XXI, *ranking* de competências profissionais, *top skills*, *skills at workplace*, entre outras. Após realização de uma pesquisa aprofundada conseguimos obter 16 fontes que divulgam rankings de competências atualmente requeridas. Entre estas fontes encontramos resultados de questionários no âmbito empresarial e institucional elaborados pelo Fórum Económico Mundial (*World Economic Forum*), pela Conferência *Human Resources* Portugal, pela NACE (*National Association of Colleges and Employers*), bem como de resultados recolhidos em contexto académico pela Universidade de Waikato (*The University of Waikato*) e pelo *Indigo Project* e de um filtro realizado por LinkedIn para determinar as competências mais valorizadas no mercado de trabalho.

Posteriormente com o apoio da matriz anteriormente mencionada foram contabilizadas as competências mais frequentes, tendo como resultados 27 competências que se repetiam mais de uma vez. Para sustentar a credibilidade e fidedignidade das fontes, foi realizado um filtro para descartar todos os *rankings* que não tinham uma natureza científica e/ou com recurso a técnicas válidas como questionários, entrevistas, entre outras.

Finalmente restaram 8 fontes, entre as quais 7 são *rankings* que resultam de questionários e o remanescente é um filtro de competências valorizadas pelo mercado de trabalho através do LinkedIn.

As competências resolução de problemas complexos, gestão de pessoas, trabalho em equipa e orientação para o cliente, foram categorizadas em 4 *rankings*, enquanto a criatividade e o pensamento crítico foram as mais valorizadas, repetidas entre 6 e 7 fontes, respetivamente. Para atingir os objetivos da investigação, selecionamos como máximo 5 competências para facilitar o preenchimento do questionário limitando o número de itens, uma vez que utilizámos 3 itens / comportamentos observáveis (Hair et al., 2006). Por este motivo descartamos a competência resolução de problemas complexos, uma vez que segundo a definição indicada por Camara (2017, p.90) que descreve a competência como a “manifestação de comportamentos orientados para a proatividade na identificação e resolução de problemas, assumindo a disponibilidade e compromisso para implementar formas alternativas de resolução, visando garantir a *performance* requerida”, partilha muitas similitudes com a descrição do pensamento crítico proposta por Bulegon e Tarouco (2015, pag.746) mencionando que “é o tipo de

pensamento envolvido na resolução de problemas, formulação de hipóteses e inferências, e na tomada de decisões” e nesta ótica optamos por escolher um conjunto de competências mais dinâmico e divergente. De seguida, e como já foi referido anteriormente, optámos por criar três itens para medir cada competência selecionada, baseados em indicadores comportamentais e observáveis que descrevem a manifestação das referidas competências no contexto laboral. Decidimos escolher 3 itens por competência segundo os critérios de natureza estatística, sendo que cada dimensão deve ser constituída por um mínimo de 3 itens (Hair et al, 2006). Os indicadores a utilizar estão representados na Tabela 1.

Os indicadores da competência pensamento crítico foram adaptados de Newman, Webb e Cochrane (1995, citado por Bulegon e Tarouco, 2015) uma vez que permitem auferir manifestações do pensamento crítico. Os indicadores de comportamentos escolhidos para as competências criatividade, trabalho em equipa e orientação para o cliente foram retirados do dicionário de competências de Camara (2017). Finalmente as manifestações comportamentais da competência gestão de pessoas foram adaptadas de Ceitil (2016).

Tabela 1 – Tabela dos indicadores comportamentais das 5 Competências.

<b>Competências</b>	<b>Indicadores comportamentais das competências</b>
Pensamento crítico	Realiza diagnósticos e avaliações críticas através de contribuições próprias ou de outras pessoas.
	Justifica soluções ou julgamentos.
	Relaciona possíveis soluções a situações familiares.
Criatividade	É capaz de arriscar em ideias novas.
	Apresenta geralmente ideias e conceitos originais.
	Tem espírito observador e curiosidade.
Trabalho em equipa	Está sempre disponível para ajudar.
	Respeita as opiniões e o trabalho dos outros.
	Incentiva a participação dos seus colegas/subordinados e incita-os a pensarem criativamente.
Gestão de pessoas	Consegue gerir situações de conflito e níveis de motivação dos colaboradores quando reunidos.
	Disponibiliza ações de formação aos seus colaboradores.
	Sabe tirar partido das sugestões propostas pelos colaboradores.
Orientação para o cliente	Tem presente que a satisfação das necessidades dos clientes é crítica para o sucesso da empresa.
	Consegue compreender a perspetiva dos seus clientes.
	Demonstra abertura e flexibilidade ao trabalhar com o cliente.

Foram também adicionadas questões de natureza sociodemográfica, nomeadamente: o género, idade, ano de ingresso na organização e o cargo ocupado na empresa.

### **3.4 Caracterização da Amostra**

A amostra obtida é constituída por 276 participantes empregados em diferentes empresas e em diversos sectores do mercado de trabalho.

A nossa amostra é composta por participantes com uma média de idade de 35 anos e um desvio padrão de 9,91, sendo que o inquirido mais novo tem 19 anos e o mais velho têm 61 anos.

Adicionalmente podemos verificar que a faixa etária mais representativa compreende as idades entre os 26 aos 36 anos perfazendo o 38,1% da amostra. A seguir a faixa dos 37 a 47 anos detém o 28,2% e a faixa até aos 25 anos é representada por um 22,3%. O grupo com mais de 47 anos tem a menor percentagem, perfazendo o 11,4% da totalidade da amostra.

Em relação ao género, a maioria da amostra está representada pelo género feminino com um 54,90%, enquanto o 45,10% corresponde a participantes de género masculino.

Relativamente ao nível de habilitações dos inquiridos apenas um 1,8% detém o grau de Doutoramento; 31% finalizou o Mestrado, 48,5% acabou a Licenciatura, 45% possui o Ensino Secundário e 2,2% do total da amostra concluiu os estudos até ao 9º ano.

Quanto a função dos participantes., verificamos que o 11,6% trabalham ao nível operacional; 15,6% desempenham uma função administrativa; 36,7% são representados na categoria de Técnico(a) Superior e 12,7% correspondem a indivíduos com cargos de Direção. 23,3% dos inquiridos indicam que desempenham outra função, nomeadamente: Gestor Comercial, Gestor de Clientes, Gerente de loja, Subgerente, Recrutador, Consultor, Engenheiro de software, Oficial de Exército, Investigadora, Programador, Comerciante, Formador, Professor, Estagiário, *Área Store Manager*.

No que se refere ao tipo de contrato a maioria dos participantes estão efetivos, perfazendo 52,6% da totalidade da amostra; 27,4% são contratados a termo certo; 12,8% tem um contrato sem termo; 5,5% trabalha com Recibos verdes e 1,8% exercem funções sob o regime do Trabalho Temporário.

Finalmente apuramos que 93,4% dos inquiridos trabalham a tempo completo e apenas 6,6% desempenham funções em horários de Part-time.

## 4. Resultados

### 4.1 Validade e consistência das escalas de medida.

No âmbito da escala para medir as tipologias da cultura organizacional concluímos que não se justifica realizar a análise fatorial exploratória (AFE) uma vez que se utilizou a escala, já validada para Portugal e amplamente utilizada de Felício, Lopes, Salgueiro e Parreira (2007). Os valores do Alfa de *Cronbach* obtidos para cada tipologia de cultura, nomeadamente, a cultura das Relações Humanas ( $\alpha=0,97$ ); a cultura dos Sistemas Abertos ( $\alpha=0,96$ ), a cultura do Objetivo Racional ( $\alpha=0,94$ ) e a cultura do Processo Interno ( $\alpha=0,96$ ), certificam a fiabilidade da escala, sendo que os itens representam aquilo que devem medir.

No que se refere à AFE de cada competência, seja a perceção do individuo da importância que a empresa confere a essas competências, seja a importância do próprio, optou-se por realizar análises separadas na medida em que as competências são entendidas, no presente estudo, como constructos autónomos e independentes dos demais. As 10 AFE realizadas (uma por cada competência) revelam que os itens correspondem unicamente a uma dimensão (competência) sendo que a Tabela 2 abaixo sistematiza os valores obtidos.

Tabela 2 – Tabela dos resultados KMO em função às competências estudadas.

Competências	Perceção que o Colaborador tem da importância atribuída pela Organização		Valorização das Competências pelo Colaborador	
	Resultados KMO	% Variação com a solução encontrada	Resultados KMO	% Variação com a solução encontrada
Gestão de pessoas	0,64	63,42%	0,68	56,29%
Trabalho em equipa	0,76	80,09%	0,70	61,39%
Orientação para o cliente	0,73	68,01%	0,74	69,96%
Pensamento crítico	0,73	66,88%	0,67	43,51%
Criatividade	0,73	76,56%	0,72	61,99%

Uma vez verificada a validade dos instrumentos de medida utilizados, começamos a analisar a consistência interna da escala referente às competências em estudo. Na Tabela 3 estão representados os resultados do Alfa de *Cronbach* ( $0,692 < \alpha < 0,955$ ) para cada variável criada, cujos valores elevados permitem-nos constatar que a escala é consistente.

Em função aos resultados apresentados, confirmamos a validade e fiabilidade da escala de competências e apuramos que os comportamentos observáveis enunciados medem as competências que devem medir. Tendo em conta a dificuldade em formular os comportamentos observáveis que correspondam às próprias competências, constatamos de forma congruente com a literatura que a construção dos comportamentos observáveis é uma forma válida de observar uma competência.

Ao analisar as médias de cada tipologia de cultura organizacional, caracterizadas na Tabela 3, constatamos que não existe uma cultura dominante. Reforçando esta afirmação, podemos visualizar na mesma tabela que as culturas estão fortemente correlacionadas, implicando que não há diferenças significativas entre elas.

Ao analisar as médias da percepção dos indivíduos relativamente à percepção dos participantes sobre a importância atribuída pelas organizações às competências em análise bem como à importância que os próprios conferem a essas mesmas competências, percebemos que os participantes têm uma consideração mais positiva sobre a importância dessas competências ( $M=6,12$ ) do que percebem que as suas organizações valorizam essas mesmas competências, existindo uma divergência considerável, conforme os resultados expostos na Tabela 3. Como é possível verificar, nas 5 competências em causa, os resultados apontam para o indivíduo avaliar mais positivamente a sua percepção da importância dessas competências do que a percepção que ele tem da valorização dessas competências por parte da organização onde trabalha atualmente.

Realizando uma análise mais profunda, na perspectiva dos participantes apuramos que estes percebem que as organizações onde trabalham consideram muito importante que os seus colaboradores desempenhem as suas funções com uma clara orientação para o cliente, sendo a média mais elevada ( $M=5,75$ ) conforme assinalado na Tabela 3. Por outro lado, confirmamos que os colaboradores percebem que a sua empresa atribui menos importância ao pensamento crítico como competência a desenvolver para a execução das suas atividades ( $M=5,04$ ).

Tabela 3 - Tabela da Correlação entre as variáveis.

Constructos	Variáveis	Média	Desvio Padrão	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.
Cultura	1. Relações Humanas	5,10	1,381	(0,971)													
	2. Sistemas Abertos	5,15	1,176	,923 <sup>***</sup>	(0,957)												
	3. Objetivo Racional	5,21	1,143	,923 <sup>***</sup>	,930 <sup>***</sup>	(0,942)											
	4. Processo Interno	5,15	1,160	,914 <sup>***</sup>	,944 <sup>***</sup>	,942 <sup>***</sup>	(0,955)										
Competências em função à importância atribuída pela Empresa	5. Gestão de pessoas	5,10	1,363	,824 <sup>***</sup>	,792 <sup>***</sup>	,807 <sup>***</sup>	,792 <sup>***</sup>	(0,813)									
	6. Trabalho em equipa	5,25	1,468	,835 <sup>***</sup>	,780 <sup>***</sup>	,791 <sup>***</sup>	,772 <sup>***</sup>	,881 <sup>***</sup>	(0,923)								
	7. Orientação para o cliente	5,75	1,141	,637 <sup>***</sup>	,670 <sup>***</sup>	,660 <sup>***</sup>	,648 <sup>***</sup>	,702 <sup>***</sup>	,741 <sup>***</sup>	(0,863)							
	8. Pensamento Crítico	5,04	1,323	,770 <sup>***</sup>	,749 <sup>***</sup>	,773 <sup>***</sup>	,763 <sup>***</sup>	,844 <sup>***</sup>	,840 <sup>***</sup>	,722 <sup>***</sup>	(0,855)						
Competências valorizadas pelo Colaborador	9. Criatividade	5,17	1,376	,726 <sup>***</sup>	,754 <sup>***</sup>	,743 <sup>***</sup>	,714 <sup>***</sup>	,822 <sup>***</sup>	,822 <sup>***</sup>	,738 <sup>***</sup>	,794 <sup>***</sup>	(0,905)					
	10. Gestão de pessoas	6,17	0,808	,291 <sup>***</sup>	,334 <sup>***</sup>	,311 <sup>***</sup>	,307 <sup>***</sup>	,320 <sup>***</sup>	,268 <sup>***</sup>	,463 <sup>***</sup>	,312 <sup>***</sup>	,304 <sup>***</sup>	(0,786)				
	11. Trabalho em equipa	6,30	0,783	,316 <sup>***</sup>	,371 <sup>***</sup>	,340 <sup>***</sup>	,352 <sup>***</sup>	,296 <sup>***</sup>	,310 <sup>***</sup>	,493 <sup>***</sup>	,329 <sup>***</sup>	,352 <sup>***</sup>	,814 <sup>***</sup>	(0,816)			
	12. Orientação para o cliente	6,27	0,815	,283 <sup>***</sup>	,317 <sup>***</sup>	,292 <sup>***</sup>	,292 <sup>***</sup>	,310 <sup>***</sup>	,312 <sup>***</sup>	,487 <sup>***</sup>	,340 <sup>***</sup>	,328 <sup>***</sup>	,736 <sup>***</sup>	,755 <sup>***</sup>	(0,873)		
Competências valorizadas pelo Colaborador	13. Pensamento Crítico	5,76	0,880	,298 <sup>***</sup>	,346 <sup>***</sup>	,293 <sup>***</sup>	,331 <sup>***</sup>	,286 <sup>***</sup>	,270 <sup>***</sup>	,377 <sup>***</sup>	,374 <sup>***</sup>	,314 <sup>***</sup>	,648 <sup>***</sup>	,664 <sup>***</sup>	,569 <sup>***</sup>	(0,692)	
	14. Criatividade	6,08	0,836	,317 <sup>***</sup>	,394 <sup>***</sup>	,342 <sup>***</sup>	,358 <sup>***</sup>	,317 <sup>***</sup>	,327 <sup>***</sup>	,476 <sup>***</sup>	,348 <sup>***</sup>	,368 <sup>***</sup>	,797 <sup>***</sup>	,838 <sup>***</sup>	,712 <sup>***</sup>	,677 <sup>***</sup>	(0,830)

\* Quando  $p < 0,05$  a correlação é significativa

\*\* Quando  $p < 0,01$  a correlação é muito significativa

(.) é o valor do Alfa de Cronbach

A escala de resposta tipo Likert é de 7 pontos.

Efeito Grande  $\pm r = 0,50$

Efeito Médio  $\pm r = 0,30$

Efeito Pequeno  $\pm r = 0,10$

Em contrapartida, ao analisar os valores médios da importância atribuída pelos participantes às 5 competências em análise, os resultados sugerem que os participantes valorizam consideravelmente o trabalho em equipa como a competência mais importante ( $M=6,30$ ), enquanto que não valorizam tanto o pensamento crítico, tendo a média mais baixa em comparação com as outras ( $M=5,76$ ), o que coincide com a análise anterior, sendo também a competência menos importante para as organizações, na perspetiva dos participantes.

Através da análise de correlação procuramos demonstrar que as variáveis em estudo estão inter-relacionadas entre si. Os valores de correlação entre as variáveis estão representados na Tabela 3.

Em primeiro lugar e conforme indicado anteriormente verifica-se uma relação muito forte e estatisticamente significativa entre as culturas das empresas. Os resultados também confirmam que todas as relações entre as culturas e as competências são estatisticamente significativas.

Adicionalmente destacamos que existe uma relação mais forte entre as competências que os participantes consideram que as organizações mais valorizam e cada tipologia de cultura das empresa, apresentando um efeito superior entre elas. O efeito contrário regista-se na relação entre as culturas e a valorização das competências pelos indivíduos, apresentando resultados inferiores e claramente mais fracos. De facto, constatamos que existe uma relação bidirecional (ou correlação) entre um determinado tipo de cultura e uma competência, o que significa que à medida que uma cultura é mais forte também é mais forte a perceção da importância da competência e vice-versa. Isto significa que quanto mais alto for esse valor então mais forte é a relação entre essas variáveis.

#### **4.2 Influência dos tipos de Cultura com a perceção da importância das competências**

De forma a determinar se cada tipologia de cultura antecede a perceção dos indivíduos da valorização que as empresas conferem às competências do século XXI bem como a antecedência da cultura de empresa na valorização das competências por parte dos participantes, foram realizadas análises de regressão linear simples. Optou-se pela realização destas análises porque, no presente trabalho, é nosso objetivo analisar cada relação de forma autónoma e independente.

Neste sentido e consoante a natureza desta investigação, as tipologias de cultura organizacional são consideradas como variáveis predictoras e as competências do século XXI são designadas como as variáveis resultado.

Os resultados expostos na Tabela 4 reforçam a influência das diferentes tipologias de culturas nas competências do século XXI, independentemente da perspetiva em que o colaborador percebe a importância atribuída pela empresa ou da sua própria valorização sobre aquelas competências.

Considerando o coeficiente de determinação ( $R^2$ ), que representa a quantidade de variação no resultado que é explicado pela variável independente no modelo, constatamos que a cultura tem definitivamente uma maior antecedência na percepção do indivíduo da importância que as organizações atribuem às competências em estudo, sendo que o coeficiente é superior ao 40%.

Quando se analisa o coeficiente de determinação e a influência de cada tipologia de cultura em cada uma das competências, na importância que o próprio indivíduo atribui, os resultados mantêm-se estatisticamente significativos, mas com uma incidência inferior sendo que o intervalo de  $R^2$  varia de 8,02% a 15,53%.

Adicionalmente, se analisamos o valor  $\beta$ , que representa a natureza e a força da relação entre uma variável predictor e uma variável resultado, conseguimos destacar em função às competências que os colaboradores percebem como importantes para a empresa, que a relação entre a Cultura das Relações Humanas e o Trabalho em Equipa detém o valor  $\beta$  mais alto ( $\beta=0,835$ ). Paralelamente, ao realizar a mesma análise na importância outorgada pelos indivíduos, verificamos que o valor  $\beta$  mais relevante é mostrado na relação entre a Cultura de Sistemas Abertos e a Criatividade ( $\beta =0,394$ ).

Do mesmo modo confirmamos que a relação entre a Cultura das Relações Humanas e a Orientação para o Cliente obtiveram os valores  $\beta$  mais baixos, tanto na perspetiva em que o indivíduo percebe a importância atribuída pela organização ( $\beta=0,64$ ) como da sua própria valorização sobre estas competências ( $\beta=0,28$ ).

Tabela 4 – Tabela de Regressão entre as variáveis preditoras e as variáveis resultados

Cultura (1) » Competências em função à importância atribuída pela Empresa (2)	Sig	$\beta$	R <sup>2</sup> (coeficiente de determinação)	Cultura (1) » Competência na perspectiva do Colaborador (2)	Sig	$\beta$	R <sup>2</sup> (coeficiente de determinação)
Relações Humanas » Gestão de pessoas	,000	,824	67,85%	Relações Humanas » Gestão de pessoas	,000	,291	8,44%
Relações Humanas » Trabalho em equipa	,000	,835	69,66%	Relações Humanas » Trabalho em equipa	,000	,316	9,97%
Relações Humanas » Orientação para o cliente	,000	,637	40,63%	Relações Humanas » Orientação para o cliente	,000	,283	8,02%
Relações Humanas » Pensamento crítico	,000	,770	59,30%	Relações Humanas » Pensamento crítico	,000	,298	8,87%
Relações Humanas » Criatividade	,000	,726	52,66%	Relações Humanas » Criatividade	,000	,317	10,04%
Sistemas abertos » Gestão de pessoas	,000	,792	62,65%	Sistemas abertos » Gestão de pessoas	,000	,334	11,15%
Sistemas abertos » Trabalho em equipa	,000	,780	60,83%	Sistemas abertos » Trabalho em equipa	,000	,371	13,76%
Sistemas abertos » Orientação para o cliente	,000	,670	44,95%	Sistemas abertos » Orientação para o cliente	,000	,317	10,04%
Sistemas abertos » Pensamento crítico	,000	,749	56,16%	Sistemas abertos » Pensamento crítico	,000	,346	11,94%
Sistemas abertos » Criatividade	,000	,754	56,90%	Sistemas abertos » Criatividade	,000	,394	15,53%
Objetivo Racional » Gestão de pessoas	,000	,807	65,09%	Objetivo Racional » Gestão de pessoas	,000	,311	9,65%
Objetivo Racional » Trabalho em equipa	,000	,791	62,55%	Objetivo Racional » Trabalho em equipa	,000	,340	11,53%
Objetivo Racional » Orientação para o cliente	,000	,660	43,55%	Objetivo Racional » Orientação para o cliente	,000	,292	8,53%
Objetivo Racional » Pensamento crítico	,000	,773	59,77%	Objetivo Racional » Pensamento crítico	,000	,293	8,60%
Objetivo Racional » Criatividade	,000	,743	55,24%	Objetivo Racional » Criatividade	,000	,342	11,68%
Processo Interno » Gestão de pessoas	,000	,792	62,79%	Processo Interno » Gestão de pessoas	,000	,307	9,43%
Processo Interno » Trabalho em equipa	,000	,772	59,66%	Processo Interno » Trabalho em equipa	,000	,352	12,39%
Processo Interno » Orientação para o cliente	,000	,648	42,04%	Processo Interno » Orientação para o cliente	,000	,292	8,55%
Processo Interno » Pensamento crítico	,000	,763	58,24%	Processo Interno » Pensamento crítico	,000	,331	10,98%
Processo Interno » Criatividade	,000	,714	50,95%	Processo Interno » Criatividade	,000	,358	12,84%

(1) Variável Independente

(2) Variável Dependente

## 5. Discussão

Através desta investigação procuramos determinar se existe uma relação entre as tipologias de cultura organizacional e as competências mais relevantes do Século XXI. Neste sentido foi pertinente demarcar um conjunto de objetivos permitindo-nos aprofundar um tema pouco explorado. Com a identificação das competências mais importantes no presente Século, das tipologias da cultura organizacional concretizamos o primeiro passo do nosso estudo e consequentemente investigamos a sua relação e a influência de cada cultura sobre as competências seja na perspetiva do indivíduo em função à importância atribuída pela organização e a sua própria valorização sobre aquelas competências. Por último procuramos perceber quais competências devem ser desenvolvidas para cada tipo de cultura organizacional.

O presente estudo representa uma oportunidade importante para conhecer as competências mais valorizadas pelo mercado de trabalho e compreender como podem ser influenciadas pela cultura que predomina em cada organização. O conhecimento deste acontecimento permite que as organizações se adaptem consoante as mudanças constantes no mundo laboral, procurando assim um alinhamento entre as expectativas dos seus colaboradores e os objetivos organizacionais, promovendo o desenvolvimento destas competências através da aprendizagem numa ótica de melhoria contínua.

Um dos aspetos mais relevantes desta investigação está relacionado com os resultados obtidos que confirmam a validade e a fiabilidade da escala proposta para perceber a perceção do colaborador sobre a importância que a organização atribui às competências em questão e a sua própria valorização sobre estas competências. O instrumento de medida utilizado é constituído por itens que representam comportamentos observáveis cuja manifestação através de modalidades estruturadas de ação determinam a existência de uma determinada competência (Ceitil, 2016). Os nossos resultados certificam que os itens são consistentes e fiáveis, o que consubstancia a importância em avaliar e desenvolver as competências através de indicadores comportamentais.

Seguindo a abordagem apresentada pelo Ceitil (2016), reconhecemos que a descrição das competências em função de comportamentos observáveis pode ser valorizada e adaptada pelas organizações através de um sistema de gestão de competências, implementando em consequência um portefólio de competências que possibilite o alinhamento entre os objetivos e o desempenho esperado, considerando as competências como pertinentes para desenvolver uma

função com uma elevada performance. (Boyatzis, 1982; Cascão, 2014; Ceitil, 2016; Spencer & Spencer, 1993).

Esta confirmação leva-nos a questionar se as empresas estão conscientes da importância em implementar um portefólio de competências, identificando as suas competências chaves e/ou transversais e descrevendo as mesmas através da formulação de indicadores comportamentais. De modo suplementar surgem outras dúvidas e aspetos que percebemos como pertinentes, será que as organizações estão a utilizar uma descrição de comportamentos observáveis que represente de facto aquela competência? Será que o colaborador é capaz de perceber e associar aqueles indicadores com a respetiva competência? Será que os programas de avaliação de desempenho, de formação e de recrutamento implementados pelas organizações baseiam-se nos mesmos indicadores comportamentais numa ótica de desenvolvimento daquelas competências?

Considerando que as competências do presente estudo devem ser as mais importantes do presente século, era esperável que a média das mesmas fosse mais elevada e isto convidamos a refletir se realmente são estas as competências mais valorizadas nas empresas. Face a esta abordagem questionamos qual seria a razão que leva aos colaboradores a perceberem as competências desta forma, quais fontes de informação influenciam a sua valorização e se são conscientes ou não de quais competências são as mais importantes dentro da sua organização para o seu desenvolvimento profissional.

Cabe destacar que as bases da nossa investigação foram consolidadas num contexto pré-Covid-19 e que não podíamos prever o impacto da pandemia nas organizações e nos seus colaboradores. Esta imprevisibilidade, incerteza, ambiguidade e complexidade são características pertinentes que consolidam o conceito de Mundo VUCAe estão cada vez mais presentes no nosso dia a dia, afetando a forma de trabalhar das empresas e obrigando-as a mudar de forma rápida e eficiente para sobreviver e manter a sua rentabilidade.

Neste sentido questionamo-nos se as empresas foram forçadas a alterar as suas práticas e normas, apostando em outras competências consideradas como relevantes para ultrapassar este difícil desafio. Perante este novo paradigma consideramos a possibilidade de que as competências mais pertinentes do Século XXI não sejam as mesmas e levantamos esta questão para que seja objeto de estudo com o fim de determinar se as organizações mantêm a valorização ou não sobre estas competências no contexto atual.

Outro aspeto a considerar está relacionado com a cultura das empresas face ao clima de imprevisibilidade que ameaça a sustentabilidade das organizações. Será que as empresas terão a capacidade de mudar eficazmente a sua cultura organizacional? Como é que as empresas vão manter as suas culturas tendo em conta as grandes alterações decorrentes do Covid-19?

É possível que a situação gerada pela incerteza e pela mudança imediata na estruturação das empresas e da sua própria cultura organizacional, implementando por exemplo o teletrabalho como regime obrigatório ou facultativo, tenha mudado a perspetiva dos indivíduos que participaram nesta investigação, influenciando a sua valorização sobre estas competências.

Em relação à análise das tipologias de cultura organizacional e em contrapartida ao asseverado por Cameron (2008) e por Schein (2004) não existe muita diferença entre as culturas, demonstrando uma relação muito elevada entre cada uma delas e impossibilitando a identificação de uma cultura dominante. Contudo percebemos que em cada tipologia verificam-se culturas com características opostas e ao mesmo tempo culturas paralelas com características semelhantes (Cameron & Ettington, 1988; Denison & Spreitzer, 1991), sendo que cada cultura detém a metade de outra dimensão (onde as dimensões representam a estrutura e a orientação organizacional), o que justifica que tenham uma relação muito forte entre elas.

Perante os resultados demonstrados e evidenciando a existência de uma forte correlação entre as tipologias de cultura organizacional intuímos que isto poderia representar um eventual problema, dificultando o desenvolvimento de uma cultura dominante que permita implementar uma estabilidade interna para que as empresas tenham uma capacidade de resposta eficiente perante as ameaças externas (Cameron & Quinn, 2005). No entanto, aventuramo-nos a questionar se nas organizações com tipologias de cultura organizacional mais equilibradas e que partilham características mais semelhantes, poderia existir ou não uma maior dificuldade para mudar e adaptar-se de forma ágil conseguindo responder às exigências do ambiente externo.

Como não foi possível detetar grandes distinções entre as tipologias de cultura, não conseguimos identificar uma cultura dominante, com o qual resulta difícil responder com exatidão qual competência deve ser desenvolvida para cada tipologia de cultura organizacional. Certamente constatamos que os indivíduos consideram que a empresa valoriza estas competências e que cada uma destas deve ser desenvolvida independentemente da sua cultura, sendo pertinentes para encarar a incerteza e garantindo a melhor estratégia de adaptação perante

às mudanças constantes no mercado de trabalho (Camara, 2017; Cameron, 2008; Schein, 2004; Koornhof, 2003).

Outra questão abordada nesta investigação evidencia que as relações entre a cultura organizacional e a valorização dos colaboradores sobre estas competências e a percepção dos próprios sobre a importância atribuída pelas organizações têm uma correspondência elevada, no entanto, comprovamos que os colaboradores não atribuem tanta importância a estas competências e percebem que as suas empresas valorizam as mesmas com maior determinação, enfatizando a importância do desenvolvimento das próprias num contexto laboral e de melhoria contínua.

Esta afirmação é ainda reforçada quando constatamos que a cultura tem uma maior influência sobre a percepção que os indivíduos têm em função à importância que as empresas dão àquelas competências. Perante este padrão, pensamos que os colaboradores estão conscientes da importância dada pelas suas organizações, no entanto, não estimam a mesma importância, encontrando uma divergência que deve ser estudada para limar estas diferenças, procurando que o colaborador demonstre estar alinhado aos objetivos empresariais. Para isto a empresa deve implementar uma visão clara e precisa, reduzindo a incerteza através da exposição de modelos de comportamentos e práticas observáveis (Cameron, 2008; Cameron & Quinn, 2005; Schein, 2004) que permitam identificar aquelas competências associadas à cultura organizacional.

Considerando que o coeficiente de determinação é bastante alto na percepção que o indivíduo tem sobre a importância dada pela organização e substancialmente mais baixo na sua valorização das competências, podemos compreender que as competências aplicadas em contexto profissional estão mais relacionadas com a cultura da empresa. Neste contexto, entendemos que a cultura não influencia consideravelmente a valorização das competências pelos colaboradores, sendo uma variável de natureza mais pessoal e autónoma e independente da empresa donde trabalham. Embora um indivíduo trabalhe e socialize numa empresa, desenvolvendo um sentido de pertença à cultura da sua organização, é pertinente lembrar que cada pessoa possui uma programação mental específica, que não pode ser comparada com a cultura e que é adquirida e aprendida nas etapas iniciais da sua vida através de experiências pessoais (Hofstede, 1997).

Outro aspeto interessante refere-se à análise em função da força da relação entre a Cultura de Relações Humanas e o Trabalho em equipa, na perspetiva do indivíduo sobre a

importância dada pela organização, e paralelamente, a força da relação entre a Cultura de Sistemas Abertos e a Criatividade, consoante a valorização dos próprios colaboradores, os quais apresentam os valores mais altos entre todas as relações. Perante este facto, faz sentido afirmar que os resultados seguem a tendência mostrada na literatura. A primeira relação justifica-se ao verificar na teoria que a Cultura de Relações Humanas se enfoca na coesão do grupo e na partilha de valores, promovendo o trabalho de equipa para a concretização dos seus objetivos. A segunda relação fundamenta-se ao constatar que a Cultura dos Sistemas Abertos se centra na iniciativa e na adaptação da organização com um enfoque na criatividade para responder com rapidez às exigências externas (Cameron & Ettington, 1988; Cameron & Quinn, 2005; Quinn & Rohrbaugh, 1983). Enquanto que a relação entre a Cultura das Relações Humanas e a Orientação para o Cliente, representa obter o valor mais fraco independentemente da perspetiva em função ao percebido como importante para a empresa ou na valorização do próprio indivíduo, uma vez que esta dimensão têm uma orientação interna, priorizando o desenvolvimento e a formação dos seus colaboradores antes que nas necessidades provenientes do mercado e dos seus clientes.

## 6. Conclusão

### *Implicações teóricas e práticas*

Numa perspetiva teórica foi realizada uma adaptação para perceber se os comportamentos observáveis medem adequadamente as competências, conquistando com sucesso aquilo que foi proposto. Consequentemente, os resultados obtidos permitem contribuir para a Gestão, em particular a Gestão de Recursos Humanos, na medida em que gestores poderão medir as competências estudadas utilizando os comportamentos observáveis propostos, com um maior grau de fiabilidade

Relativamente à Cultura de Empresa, os resultados do presente estudo contribuem para um aprofundamento do tema, com especial enfoque ao facto de se ter confirmado uma grande correlação entre tipologias. Em consequência, os gestores deverão ter este facto em conta e sobretudo deverão ponderar as seguintes questões que levantamos. Será que as pessoas conhecem e sentem as culturas das suas empresas? Será que as empresas têm pensado no desenvolvimento das suas culturas? Acreditamos que isto representa um grande desafio para as organizações, que de acordo com a conclusão desta investigação deverão gerir a sua identidade empresarial embora esta não exista de forma tão clara e apreciável.

### *Limitações e Estudos Futuros*

Apesar de termos contribuído em diversos aspetos, é verdade que não conseguimos atingir todos os objetivos propostos. Através deste estudo não foi possível determinar uma cultura predominante entre as empresas, que consideramos pertinente para poder manter a estabilidade e a consistência interna na organização, tendo a capacidade de mudar rapidamente consoante às ameaças externas. Também não concretizamos as competências que devem ser desenvolvidas para cada tipologia de cultura organizacional, não obstante, confirmamos que as que os colaboradores percecionam que as suas empresas dão muita importância àquelas competências independentemente da sua cultura empresarial.

Encontramos também uma grande dificuldade em obter a dimensão da amostra necessária e por esta razão demoramos muito mais tempo do estipulado. Uma das causas que originou este problema está ligada à dimensão do questionário que compreende três secções com um total de 78 itens, o que gerava certo desinteresse por parte dos inquiridos e levava-os a abandonar sem preencher o questionário na sua totalidade. Esta limitação foi ponderada antes

da elaboração do inquérito, utilizando o número mínimo de itens para cada dimensão (3) e reduzindo o número de competências para 5, impossibilitando a inclusão de novos itens e de outras competências pertinentes na atualidade laboral.

Adicionalmente, consideramos como limitação o facto de que a valorização das empresas foi testada por intermédio da perceção que o indivíduo tem e realmente não se questionou às empresas o que elas valorizam. Perante esta observação convidamos a desenvolver futuros estudos que procurem investigar a relação entre a cultura organizacional e as competências mais importantes do presente Século, visando estudar mais competências e sobretudo, inquirir os gestores das empresas em simultâneo com os seus colaboradores para perceber de forma mais objetiva as divergências que constatamos na perceção que os colaboradores têm sobre a importância atribuída pela sua empresa e a sua própria valorização destas competências, procurando assim um alinhamento entre as expectativas dos indivíduos e os objetivos da empresa.

Recomendamos igualmente realizar mais estudos que testem a viabilidade e consistência dos comportamentos observáveis como indicadores idóneos para medir e avaliar as competências a desenvolver dentro de uma organização e numa perspetiva mais ambiciosa, definir e medir um número de itens para cada competência que se consigam replicar nas práticas e processos de gestão de talento dentro das organizações.

Considerando que estamos vivendo numa conjuntura de pandemia e que possivelmente mudará o *status-quo* das empresas, direcionando o seu investimento em outras competências pertinentes para sobreviver no contexto atual e que os próprios profissionais investiram o seu tempo em aprender novas competências, propomos que sejam investigadas e identificadas as novas competências mais relevantes em resposta a esta ameaça. Estimamos a possibilidade que entre estas novas competências encontremos a adaptabilidade e flexibilidade, ponderando que muitas empresas tiveram de reestruturar a sua organização, promovendo a mobilização interna dos seus colaboradores e implementando um regime de teletrabalho que requer uma maior autonomia dos profissionais.

## 7. Referências bibliográficas

- Belasen, A., & Frank, N. (2010). A peek through the lens of the competing values framework: What managers communicate and how. *Atlantic Journal of Communication*, 18(5), 280-296.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Bulegon, A. M., & Tarouco, L. M. R. (2015). Contribuições dos objetos de aprendizagem para ensinar o desenvolvimento do pensamento crítico nos estudantes nas aulas de Física. *Ciência & Educação (Bauru)*, 21(3), 743-763.
- Camara, P. B. (2017). *Dicionário de Competências*. Lisboa: Editora RH.
- Cameron, K. S. (2008). A process for changing organization culture. *Handbook of Organization Development*, 14(5), 2-18.
- Cameron, K. S., & Ettington, D. R. (1988). The conceptual foundations of organizational culture. In John Smart (ed.), *Higher Education: Handbook of Theory and Research* (pp. 356-396). New York: Agathon
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2005). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey Bass Incorporated.
- Cascão, F. (2014). *Gestão de Competências, do Conhecimento e do Talento*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Ceítíl, M. (2016). *Gestão e Desenvolvimento de Competências. 2.ª Edição*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.

- Denison, D. R., & Spreitzer, G. M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. *Research in Organizational Change and Development*, 5(1), 1-21.
- Felício, M. J., Lopes, A., Salgueiro, F., & Parreira, P. (2007). Competências de gestão: Um instrumento de medida para a realidade portuguesa. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 6(3), 18-30.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2006). *Multivariate Data Analysis (6ª edição)*. New Jersey: Pearson Educational.
- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación. 4ª Edición*. México DF: Editorial McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1997). *Compreender a nossa Programação Mental*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 286-316.
- Koornhof, C. (2003). *Accounting Information on Flexibility*. Pretoria, South Africa: University of Pretoria.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence.". *American Psychologist*, 28(1), 1.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.

- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass Incorporated.
- Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., & West, M. A. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in JAP. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 468.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work – Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Zafft, C. R., Adams, S. G., & Matkin, G. S. (2009). Measuring leadership in self-managed teams using the competing values framework. *Journal of Engineering Education, 98*(3), 273-282.
- Zohar, D. M., & Hofmann, D. A. (2012). *Organizational Culture and Climate*. doi: 10.1093/oxfordhb/9780199928309.013.0020

## 8. Anexos

### Anexo A

#### Dados Sociodemográficos

É importante para nós sabermos alguns dados demográficos sobre si, para podermos comparar as opiniões de diferentes grupos de colaboradores.

1. Qual o seu género?

Masculino...

Feminino...

2. Qual a sua idade? \_\_\_\_\_

3. Qual o nível de habilitações mais elevado que completou?

Até ao 9º Ano...

Ensino Secundário ou equivalente...

Frequência universitária...

Bacharelato...

Licenciatura...

Mestrado...

Doutoramento...

4. Qual é a sua função na empresa?

Operacional...

Administrativo(a)...

Técnico(a) Superior...

Diretor(a)...

Outro... (por favor, indique): \_\_\_\_\_

## LEIA AS INSTRUÇÕES ANTES DE COMEÇAR

Seguidamente encontrará um conjunto de descrições que podem representar características que descrevem a vossa Organização. Em relação a cada uma, deverá indicar o grau em que a mesma se aplica à sua empresa, assinalando com uma cruz (X) no espaço associado à opção escolhida. Deverá ter atenção no sentido de que a sua avaliação deve basear-se na globalidade da organização e não unicamente limitar-se ao seu departamento.

**Indique o grau em que a referida descrição é APROPRIADA para descrever a sua organização.**

	Nunca	Muito Raramente	Raramente	Por Vezes	Frequentemente	Muito frequentemente	Sempre
1. Mantém a unidade motivada para os resultados							
2. Cria coesão e espírito de grupo							
3. Projecta as actividades para chegar com eficiência aos resultados							
4. Facilita o diálogo e sabe ouvir							
5. Procura que os seus subordinados se desenvolvam profissionalmente							
6. Identifica tendências e planeia mudanças necessárias							
7. Mantém uma rede de contactos influentes							
8. Resolve problemas de forma criativa e inteligente							
9. Estabelece objectivos claros e define planos para os atingir							
10. Proporciona oportunidades de desenvolvimento dos seus colaboradores							
11. Estimula a participação na tomada das decisões evidenciando o sentido de equipa							
12. Trabalha eficazmente em situações de mudança e ambiguidade							

13. Impele a unidade de trabalho a atingir as metas fixadas							
14. Planeia estabelecendo prazos realistas e estimando recursos necessários							
15. Consegue negociar bem envolvendo as partes							
16. Sabe dialogar e fazer-se ouvir pelas pessoas							
17. Coordena e controla o processo de trabalho							
18. Gera abertura e participação na equipa criando um ambiente positivo							
19. Redige os documentos necessários com clareza e objectividade							
20. Gere eficazmente os conflitos na equipa							
21. Concebe soluções inovadoras e eficazes							
22. Selecciona criticamente a informação							
23. Preocupa-se com o planeamento adequado das actividades							
24. A sua motivação e empenhamento mantêm-se em situações de tensão ou de falta de tempo							
25. Encoraja os outros a exprimir os seus pontos de vista							
26. Gere eficazmente a sobrecarga de informação							
27. Desafia o «sempre se fez assim»							
28. Fixa metas a atingir							
29. É um comunicador que apresenta as suas ideias com eficácia							
30. Apresenta bem a informação por escrito							
31. Sabe relacionar-se com as pessoas certas							

32. Reduz a grande quantidade de informação ao essencial							
33. Delega eficazmente nos seus subordinados							
34. Chama os subordinados a participarem nas decisões da equipa							
35. Consegue conjugar perspectivas conflituais							
36. Planeia e implementa mudanças oportunas para aperfeiçoar o funcionamento da unidade de trabalho							
37. Examina a informação com sentido crítico							
38. Procura sempre soluções em que todos ganham							
39. Define áreas de responsabilidade para os subordinados e delega-as							
40. Demonstra grande motivação pelo seu papel							
41. Confere o cumprimento das metas fixadas							
42. Dá um sentido de ordem à actividade							
43. Empenha-se em cumprir prazos estipulados sem entrar em stresse							
44. Articula ideias, sabe argumentar e expressar bem as suas posições							
45. Lida bem com as situações de mudança							
46. Mostra empatia e preocupação com os subordinados							
47. Decide e não espera que as coisas aconteçam							
48. Entrega-se ao trabalho de alma e coração							

Nesta secção solicitamos que responda à seguinte questão, assinalando com uma cruz (X) no espaço associado à opção escolhida.

**Em que medida a sua empresa valoriza os seguintes comportamentos?**

Para cada uma delas indique a sua opinião.

	1 - Desvaloriza totalmente	2	3	4	5	6	7 - Valoriza totalmente
Disponibiliza ações de formação aos seus colaboradores.							
Respeita as opiniões e o trabalho dos outros.							
Tem presente que a satisfação das necessidades dos clientes é crítica para o sucesso da empresa.							
Relaciona possíveis soluções a situações familiares.							
Realiza diagnósticos e avaliações críticas através de contribuições próprias ou de outras pessoas.							
Apresenta geralmente ideias e conceitos originais.							
É capaz de arriscar em ideias novas.							
Consegue compreender a perspetiva dos seus clientes.							
Sabe tirar partido das sugestões propostas pelos colaboradores.							
Tem espírito observador e curiosidade.							
Incentiva a participação dos seus colegas/subordinados e incita-os a pensarem criativamente.							
Está sempre disponível para ajudar.							
Consegue gerir situações de conflito e níveis de motivação dos colaboradores quando reunidos.							

Demonstra abertura e flexibilidade ao trabalhar com o cliente.							
Justifica soluções ou julgamentos.							

Por último solicitamos que responda à seguinte questão, assinalando com uma cruz (X) no espaço associado à opção escolhida.

**Em que medida considera os seguintes comportamentos importantes para o seu sucesso profissional?**

Para cada uma das afirmações, indique a sua opinião.

	1 - Nada importante	2	3	4	5	6	7 - Totalmente importante
Consegue gerir situações de conflito e níveis de motivação dos colaboradores quando reunidos.							
Apresenta geralmente ideias e conceitos originais.							
Consegue compreender a perspetiva dos seus clientes.							
Sabe tirar partido das sugestões propostas pelos colaboradores.							
Tem espírito observador e curiosidade.							
Incentiva a participação dos seus colegas/subordinados e incita-os a pensarem criativamente.							
Relaciona possíveis soluções a situações familiares.							
Justifica soluções ou julgamentos.							
Respeita as opiniões e o trabalho dos outros.							
Está sempre disponível para ajudar.							
Realiza diagnósticos e avaliações críticas através de contribuições próprias ou de outras pessoas.							
Tem presente que a satisfação das necessidades dos clientes é crítica para o sucesso da empresa.							
Demonstra abertura e flexibilidade ao trabalhar com o cliente.							

Disponibiliza ações de formação aos seus colaboradores.							
É capaz de arriscar em ideias novas.							

### **Fim**

Tem finalizado o questionário. Muito obrigado pela sua participação e disponibilidade, resto de um bom dia de trabalho!

## Anexo B

### Matriz de Competências (16 fontes).

World Economic Forum 2020	HR Portugal	Economista	LinkedIn	Grupo Web Road	World Economic Forum 2015	Daccord	TalentSmart
Resolução problemas complexos	Inteligência emocional	Autoconhecimento	Criatividade	Pensamento crítico	Resolução problemas complexos	Comunicação	Inteligência emocional
Pensamento crítico	Trabalho em equipa	Comunicação	Persuasão	Criatividade	Relacionamento com outros	Trabalho em equipa	Gestão de tempo
Criatividade	Gestão de pessoas	Inteligência emocional	Trabalho em equipa	Trabalho em equipa	Gestão de pessoas	Lidar com a pressão	Escuta ativa
Gestão de pessoas	Criatividade	Negociação	Adaptabilidade	Comunicação	Pensamento crítico	Planeamento	Proatividade
Trabalho em equipa	Orientação para o cliente	Trabalho em equipa	Gestão de tempo	Empatia	Negociação	Proatividade	Positivismo
Inteligência emocional	Pensamento crítico	Proatividade		Liderança	Controlo de Qualidade	Criatividade	
Tomada de decisão	Flexibilidade cognitiva	Marketing digital		Inteligência emocional	Orientação para o cliente	Responsabilidade	
Orientação para o cliente	Resolução problemas complexos	Planeamento		Resolução problemas complexos	Tomada de decisão	Negociação	
Negociação	Tomada de decisão	<i>Networking</i>		Gestão de tempo	Escuta Ativa	Capacidades linguísticas	
Flexibilidade cognitiva	Negociação	Tomada de decisão		Autogestão	Criatividade		
		Criatividade					
		Gestão de projetos					
		Liderança					
		Visão global					
		Resiliência					
		Espírito empreendedor					

Twygo	Meta4	The University of Waikato	CED's Fall Policy Conference	best-job-interview	Indigo Assessment	Forbes Coaches Council	National Association of Colleges and Employers
Liderança	Pensamento crítico	Capacidade de aprendizagem	Trabalho de equipa	Tomada de decisão	Empatia	Empatia	Pensamento crítico
Trabalho em equipa	Capacidade de aprendizagem	Autoconfiança	Resolução problemas complexos	Trabalho em equipa	Diplomacia	Persuasão	Comunicação
Motivação	Transparência	Trabalho de equipa	Pensamento crítico	Motivação	Gestão de pessoas	Inteligência emocional	Trabalho em equipa
Autocontrolo	Empatia	Orientação para o cliente	Comunicação	Qualidade de trabalho	Planeamento	Positivismo	Tecnologia digital
Criatividade	Negociação	Proatividade	Planeamento	Responsabilidade	Capacidade de aprendizagem	Escuta Ativa	Liderança
Adaptabilidade		Flexibilidade cognitiva	Criatividade	Resolução problemas complexos	<i>Mentoring</i>	Humildade	Ética
Comunicação		Pensamento crítico		Adaptabilidade	Orientação para resultados	Comunicação	Gestão da carreira
Negociação		Liderança		Planeamento	Trabalho de equipa	Resolução problemas complexos	Multiculturalidade
Empatia		Autocontrolo		Comunicação	Comunicação	Resiliência	
Capacidade de aprendizagem				Integridade	Pensamento crítico		
Ética				Proatividade	Criatividade		
				Lidar com a pressão	Gestão de tempo		

**Tabela com as Competências mais frequentes da Matriz de Competências (16 fontes).**

<b>Competências</b>	<b>Frequência</b>	<b>Competências</b>	<b>Frequência</b>	<b>Competências</b>	<b>Frequência</b>
Resolução problemas complexos	7	Empatia	5	Autocontrolo	2
Pensamento crítico	9	Comunicação	9	Capacidade de aprendizagem	4
Criatividade	10	Proatividade	5	Positivismo	2
Gestão de pessoas	4	Planeamento	5	Ética	2
Trabalho em equipa	9	Liderança	5	Persuasão	2
Inteligência emocional	6	Adaptabilidade	3	Motivação	2
Tomada de decisão	5	Gestão de tempo	4	Resiliência	2
Orientação para o cliente	4	Escuta Ativa	2		
Negociação	7	Lidar com a pressão	2		
Flexibilidade cognitiva	3	Responsabilidade	2		

**Tabela com as fontes filtradas consoante os critérios de descarte.**

<b>Artigo</b>	<b>Fonte</b>	<b>Origem do Ranking</b>
<i>Worl Economic Forum 2020</i>	Empresarial - Estudo	Questionário
HR Portugal	Empresarial - Estudo	Questionário
<i>LinkedIn</i>	Empresarial - Estudo	Filtro
<i>Worl Economic Forum 2015</i>	Empresarial - Estudo	Questionário
<i>The University of Waikato</i>	Académico	Questionário
<i>CED's Fall Policy Conference</i>	Empresarial - Estudo	Questionário
<i>Indigo Assessment</i>	Académico	Questionário
<i>National Association of Colleges and Employers</i>	Institucional	Questionário

### Matriz de Competências (8 fontes selecionadas).

World Economic Forum 2020	HR Portugal	LinkedIn	World Economic Forum 2015	The University of Waikato	CED's Fall Policy Conference	Indigo Assessment	National Association of Colleges and Employers
Resolução problemas complexos	Inteligência emocional	Criatividade	Resolução problemas complexos	Capacidade de aprendizagem	Trabalho de equipa	Empatia	Pensamento crítico
Pensamento crítico	Trabalho em equipa	Persuasão	Relacionamento com outros	Autoconfiança	Resolução problemas complexos	Diplomacia	Comunicação
Criatividade	Gestão de pessoas	Trabalho em equipa	Gestão de pessoas	Trabalho de equipa	Pensamento crítico	Gestão de pessoas	Trabalho em equipa
Gestão de pessoas	Criatividade	Adaptabilidade	Pensamento crítico	Orientação para o cliente	Comunicação	Planeamento	Tecnologia digital
Trabalho em equipa	Orientação para o cliente	Gestão de tempo	Negociação	Proatividade	Planeamento	Capacidade de aprendizagem	Liderança
Inteligência emocional	Pensamento crítico		Controlo de Qualidade	Flexibilidade cognitiva	Criatividade	Mentoring	Ética
Tomada de decisão	Flexibilidade cognitiva		Orientação para o cliente	Pensamento crítico		Orientação para resultados	Gestão da carreira
Orientação para o cliente	Resolução problemas complexos		Tomada de decisão	Liderança		Trabalho de equipa	Multiculturalidade
Negociação	Tomada de decisão		Escuta Ativa	Autocontrolo		Comunicação	
Flexibilidade cognitiva	Negociação		Criatividade			Pensamento crítico	
						Criatividade	
						Gestão de tempo	

**Tabela com as Competências mais frequentes da Matriz de Competências (8 fontes selecionadas).**

<b>Competências</b>	<b>Frequência</b>
Resolução problemas complexos	4
Pensamento crítico	7
Criatividade	6
Gestão de pessoas	4
Trabalho em equipa	4
Inteligência emocional	2
Tomada de decisão	3
Orientação para o cliente	4
Negociação	3
Flexibilidade cognitiva	3
Comunicação	3
Liderança	2
Gestão de tempo	2
Capacidade de aprendizagem	2
Planeamento	2

## Anexo C

### Outputs SPSS

#### Caracterização da amostra

##### Statistics

Qual é a sua idade?

N	Valid	273
	Missing	3
Mean		34,60
Std. Deviation		9,917
Minimum		19
Maximum		61

##### Idade por escalões

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Até aos 25 anos	61	22,1	22,3	22,3
	26 a 36 anos	104	37,7	38,1	60,4
	37 a 47 anos	77	27,9	28,2	88,6
	Mais de 48 anos	31	11,2	11,4	100,0
Total		273	98,9	100,0	
Missing	System	3	1,1		
Total		276	100,0		

**Qual é o tipo de contrato?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A termo certo	75	27,2	27,4	27,4
	A termo incerto	35	12,7	12,8	40,1
	Sem termo	144	52,2	52,6	92,7
	Prestação de serviços / Recibos verdes	15	5,4	5,5	98,2
	Trabalho Temporário	5	1,8	1,8	100,0
	Total	274	99,3	100,0	
Missing	System	2	,7		
Total		276	100,0		

**Qual é o seu género?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	124	44,9	45,1	45,1
	Feminino	151	54,7	54,9	100,0
	Total	275	99,6	100,0	
Missing	System	1	,4		
Total		276	100,0		

**Qual é a sua função na empresa?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Operacional	32	11,6	11,6	11,6
	Administrativo(a)	43	15,6	15,6	27,3
	Técnico(a) Superior	101	36,6	36,7	64,0
	Diretor(a)	35	12,7	12,7	76,7
	Outro	64	23,2	23,3	100,0
	Total	275	99,6	100,0	
Missing	System	1	,4		
Total		276	100,0		

**Qual o nível de habilitações mais elevado que completou?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Até ao 9º Ano	6	2,2	2,2	2,2
	Ensino Secundário ou equivalente	45	16,3	16,4	18,6
	Licenciatura	133	48,2	48,5	67,2
	Mestrado	85	30,8	31,0	98,2
	Doutoramento	5	1,8	1,8	100,0
	Total	274	99,3	100,0	
Missing	System	2	,7		
Total		276	100,0		

**Qual é o tipo de horário laboral?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Part-time	18	6,5	6,6	6,6
	Full-time	256	92,8	93,4	100,0
	Total	274	99,3	100,0	
Missing	System	2	,7		
Total		276	100,0		

### Validade e consistência da escala de competências.

**Total Variance Explained**

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	31,005	64,593	64,593	30,670	63,896	63,896
2	1,517	3,161	67,755	1,205	2,510	66,406
3	1,196	2,491	70,246	,904	1,882	68,289
4	,962	2,004	72,250	,527	1,097	69,386
5	,881	1,835	74,085			
6	,838	1,745	75,830			
7	,749	1,560	77,390			
8	,699	1,456	78,846			
9	,645	1,343	80,189			
10	,550	1,146	81,335			
11	,517	1,077	82,411			
12	,494	1,030	83,441			
13	,484	1,008	84,449			
14	,452	,941	85,391			
15	,423	,882	86,272			
16	,405	,844	87,117			
17	,375	,782	87,899			
18	,356	,742	88,641			
19	,344	,716	89,357			
20	,335	,698	90,055			
21	,308	,642	90,698			
22	,292	,609	91,306			
23	,275	,574	91,880			
24	,261	,544	92,424			
25	,248	,517	92,941			
26	,234	,488	93,428			
27	,228	,474	93,903			
28	,223	,465	94,368			
29	,216	,449	94,817			
30	,203	,422	95,240			
31	,194	,405	95,645			
32	,187	,389	96,033			
33	,174	,363	96,396			
34	,168	,349	96,745			
35	,164	,342	97,087			
36	,149	,311	97,398			
37	,143	,298	97,697			
38	,132	,276	97,972			
39	,126	,262	98,235			
40	,122	,254	98,489			
41	,113	,235	98,724			
42	,105	,220	98,944			
43	,104	,217	99,160			
44	,098	,204	99,364			
45	,085	,177	99,541			
46	,083	,172	99,713			
47	,075	,157	99,870			
48	,062	,130	100,000			

Extraction Method: Maximum Likelihood.

## Perceção que o Colaborador tem da importância atribuída pela Organização

### Gestão de Pessoas

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,644
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	355,927
	df	3
	Sig.	,000

#### Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,202	73,386	73,386	1,903	63,419	63,419
2	,589	19,627	93,013			
3	,210	6,987	100,000			

Extraction Method: Maximum Likelihood.

### Trabalho em equipa

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,763
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	621,483
	df	3
	Sig.	,000

#### Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,602	86,717	86,717	2,403	80,090	80,090
2	,213	7,096	93,813			
3	,186	6,187	100,000			

Extraction Method: Maximum Likelihood.

## Orientação ao cliente

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,731
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	390,294
	df	3
	Sig.	,000

### Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,357	78,558	78,558	2,041	68,017	68,017
2	,364	12,129	90,686			
3	,279	9,314	100,000			

Extraction Method: Maximum Likelihood.

## Pensamento Crítico

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,725
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	374,243
	df	3
	Sig.	,000

### Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,332	77,736	77,736	2,006	66,882	66,882
2	,385	12,823	90,559			
3	,283	9,441	100,000			

Extraction Method: Maximum Likelihood.

## Criatividade

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,736
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	550,718
	df	3
	Sig.	,000

### Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,524	84,138	84,138	2,297	76,557	76,557
2	,300	9,998	94,137			
3	,176	5,863	100,000			

Extraction Method: Maximum Likelihood.

## Valorização das Competências pelo Colaborador

### Gestão de Pessoas

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,683
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	250,249
	df	3
	Sig.	,000

### Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,105	70,176	70,176	1,689	56,297	56,297
2	,548	18,260	88,437			
3	,347	11,563	100,000			

Extraction Method: Maximum Likelihood.

## Trabalho em equipa

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,704
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	291,532
	df	3
	Sig.	,000

### Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,197	73,231	73,231	1,812	60,396	60,396
2	,470	15,661	88,892			
3	,333	11,108	100,000			

Extraction Method: Maximum Likelihood.

## Orientação ao cliente

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,735
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	421,857
	df	3
	Sig.	,000

### Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,395	79,833	79,833	2,099	69,960	69,960
2	,351	11,710	91,543			
3	,254	8,457	100,000			

Extraction Method: Maximum Likelihood.

## Pensamento Crítico

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,671
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	140,799
	df	3
	Sig.	,000

c

### Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,868	62,258	62,258	1,305	43,506	43,506
2	,593	19,777	82,034			
3	,539	17,966	100,000			

Extraction Method: Maximum Likelihood.

## Criatividade

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,720
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	308,707
	df	3
	Sig.	,000

### Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,237	74,582	74,582	1,860	61,985	61,985
2	,413	13,769	88,351			
3	,349	11,649	100,000			

Extraction Method: Maximum Likelihood.

## Cultura Relações Humanas

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,971	12

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
2. Cria coesão e espírito de grupo	55,98	234,592	,826	,969
4. Facilita o diálogo e sabe ouvir	55,92	231,321	,848	,968
5. Procura que os seus subordinados se desenvolvam profissionalmente	55,87	230,407	,845	,968
10. Proporciona oportunidades de desenvolvimento dos seus colaboradores	56,00	231,211	,835	,969
11. Estimula a participação na tomada das decisões evidenciando o sentido de equipa	56,25	228,455	,864	,968
16. Sabe dialogar e fazer-se ouvir pelas pessoas	56,04	230,515	,884	,967
18. Gera abertura e participação na equipa criando um ambiente positivo	55,95	230,300	,875	,968
20. Gere eficazmente os conflitos na equipa	56,21	235,020	,833	,969
25. Encoraja os outros a exprimir os seus pontos de vista	56,01	228,476	,877	,968
34. Chama os subordinados a participarem nas decisões da equipa	56,29	231,124	,805	,970
35. Consegue conjugar perspectivas conflituais	56,27	236,059	,835	,969
46. Mostra empatia e preocupação com os subordinados	55,92	229,554	,821	,969

## Cultura Sistemas Abertos

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,957	12

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
6. Identifica tendências e planeia mudanças necessárias	56,58	167,976	,782	,953
7. Mantém uma rede de contactos influentes	56,45	174,845	,622	,958
8. Resolve problemas de forma criativa e inteligente	56,62	167,581	,812	,952
12. Trabalha eficazmente em situações de mudança e ambiguidade	56,83	164,639	,842	,951
15. Consegue negociar bem envolvendo as partes	56,73	165,530	,835	,951
21. Concebe soluções inovadoras e eficazes	56,78	169,120	,781	,953
44. Articula ideias, sabe argumentar e expressar bem as suas posições	56,54	168,228	,791	,953
45. Lida bem com as situações de mudança	56,54	165,907	,818	,952
29. É um comunicador que apresenta as suas ideias com eficácia	56,54	168,780	,813	,952
31. Sabe relacionar-se com as pessoas certas	56,31	172,870	,739	,954
38. Procura sempre soluções em que todos ganham	56,67	165,429	,758	,954
36. Planeia e implementa mudanças oportunas para aperfeiçoar o funcionamento da unidade de trabalho	56,71	165,871	,848	,951

## Cultura Objetivo Racional

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,942	12

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. Mantém a unidade motivada para os resultados	57,37	161,434	,738	,937
9. Estabelece objectivos claros e define planos para os atingir	57,38	158,527	,736	,937
13. Impele a unidade de trabalho a atingir as metas fixadas	57,30	159,962	,768	,936
24. A sua motivação e empenhamento mantêm-se em situações de tensão ou de falta de tempo	57,51	159,029	,734	,937
27. Desafia o «sempre se fez assim»	57,55	156,983	,645	,941
28. Fixa metas a atingir	56,83	164,135	,681	,939
43. Empenha-se em cumprir prazos estipulados sem entrar em stresse	57,56	158,807	,718	,938
47. Decide e não espera que as coisas aconteçam	57,32	157,630	,755	,936
40. Demonstra grande motivação pelo seu papel	57,16	155,766	,806	,935
39. Define áreas de responsabilidade para os subordinados e delega-as	57,30	157,375	,757	,936
33. Delega eficazmente nos seus subordinados	57,58	156,209	,762	,936
48. Entrega-se ao trabalho de alma e coração	56,91	159,592	,758	,936

## Cultura Processos Internos

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,955	12

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
3. Projecta as actividades para chegar com eficiência aos resultados	56,63	163,732	,773	,951
14. Planeia estabelecendo prazos realistas e estimando recursos necessários	56,93	160,940	,789	,950
17. Coordena e controla o processo de trabalho	56,71	166,324	,706	,953
19. Redige os documentos necessários com clareza e objectividade	56,71	161,551	,787	,951
22. Selecciona criticamente a informação	56,85	161,489	,809	,950
23. Preocupa-se com o planeamento adequado das actividades	56,69	159,894	,849	,949
26. Gere eficazmente a sobrecarga de informação	57,07	161,596	,805	,950
30. Apresenta bem a informação por escrito	56,58	163,045	,767	,951
32. Reduz a grande quantidade de informação ao essencial	56,81	165,108	,772	,951
37. Examina a informação com sentido crítico	56,55	164,255	,787	,950
41. Confere o cumprimento das metas fixadas	56,32	169,696	,691	,953
42. Dá um sentido de ordem à actividade	56,60	164,518	,809	,950

## Competências em função à importância atribuída pela Empresa

### Gestão de Pessoas

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,813	3

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1 - Disponibiliza ações de formação aos seus colaboradores.	9,98	8,850	,529	,880
13 - Consegue gerir situações de conflito e níveis de motivação dos colaboradores quando reunidos.	10,34	7,570	,768	,634
9 - Sabe tirar partido das sugestões propostas pelos colaboradores.	10,27	7,951	,710	,697

### Trabalho em equipa

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,923	3

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
2 - Respeita as opiniões e o trabalho dos outros.	10,50	9,175	,834	,897
11 - Incentiva a participação dos seus colegas/subordinados e incita-os a pensarem criativamente.	10,57	9,003	,849	,885
12 - Está sempre disponível para ajudar.	10,42	8,680	,849	,885

## Orientação para o Cliente

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,863	3

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
3 - Tem presente que a satisfação das necessidades dos clientes é crítica para o sucesso da empresa.	11,28	5,716	,715	,831
8 - Consegue compreender a perspetiva dos seus clientes.	11,63	5,447	,771	,780
14 - Demonstra abertura e flexibilidade ao trabalhar com o cliente.	11,58	5,524	,736	,812

## Pensamento Crítico

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,855	3

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
4 - Relaciona possíveis soluções a situações familiares.	9,97	7,501	,711	,813
5 - Realiza diagnósticos e avaliações críticas através de contribuições próprias ou de outras pessoas.	10,08	7,645	,769	,762
15 - Justifica soluções ou julgamentos.	10,17	7,393	,707	,818

## Criatividade

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,905	3

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
6 - Apresenta geralmente ideias e conceitos originais.	10,47	8,243	,806	,870
7 - É capaz de arriscar em ideias novas.	10,37	7,498	,855	,826
10 - Tem espírito observador e curiosidade.	10,20	8,049	,776	,895

## Competências valorizadas pelo Colaborador

### Gestão de Pessoas

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,786	3

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1 - Consegue gerir situações de conflito e níveis de motivação dos colaboradores quando reunidos.	12,43	2,740	,658	,673
4 - Sabe tirar partido das sugestões propostas pelos colaboradores.	12,34	2,858	,672	,660
14 - Disponibiliza ações de formação aos seus colaboradores.	12,27	3,070	,550	,789

## Trabalho em equipa

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,816	3

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
6 - Incentiva a participação dos seus colegas/subordinados e incita-os a pensarem criativamente.	12,71	2,547	,663	,754
9 - Respeita as opiniões e o trabalho dos outros.	12,51	2,622	,719	,696
10 - Está sempre disponível para ajudar.	12,57	2,864	,626	,788

## Orientação para o Cliente

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,873	3

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
3 - Consegue compreender a perspetiva dos seus clientes.	12,55	2,917	,720	,854
12 - Tem presente que a satisfação das necessidades dos clientes é crítica para o sucesso da empresa.	12,47	2,824	,776	,804
13 - Demonstra abertura e flexibilidade ao trabalhar com o cliente.	12,61	2,734	,775	,804

## Pensamento Crítico

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,692	3

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
7 - Relaciona possíveis soluções a situações familiares.	11,65	3,211	,499	,621
11 - Realiza diagnósticos e avaliações críticas através de contribuições próprias ou de outras pessoas.	11,39	3,911	,504	,610
8 - Justifica soluções ou julgamentos.	11,54	3,602	,531	,571

## Criatividade

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,830	3

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
2 - Apresenta geralmente ideias e conceitos originais.	12,34	3,061	,676	,776
5 - Tem espírito observador e curiosidade.	12,05	3,071	,675	,776
15 - É capaz de arriscar em ideias novas.	12,09	2,973	,712	,740



**Correlations**

	CultHum	CultAbe	CultRac	CultInt	EmpGesPes	EmpTrabEqui	EmpOrienCie	EmpPensCrit	EmpCriat	ColGesPes	ColTrabEqui	ColOrienCie	ColPensCri	ColCriat
CultHum	1	,923**	,923**	,914**	,824**	,835**	,637**	,770**	,726**	,291**	,316**	,283**	,298**	,317**
Pearson Correlation		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Sig. (2-tailed)		,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276
N		,923**	,930**	,944**	,792**	,780**	,670**	,749**	,754**	,334**	,371**	,317**	,346**	,394**
CultAbe		1	,930**	,944**	,792**	,780**	,670**	,749**	,754**	,334**	,371**	,317**	,346**	,394**
Pearson Correlation		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Sig. (2-tailed)		,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276
N		,923**	,930**	,942**	,807**	,791**	,660**	,773**	,743**	,311**	,340**	,292**	,293**	,342**
CultRac		1	,930**	,942**	,807**	,791**	,660**	,773**	,743**	,311**	,340**	,292**	,293**	,342**
Pearson Correlation		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Sig. (2-tailed)		,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276
N		,914**	,944**	,942**	,792**	,772**	,648**	,763**	,714**	,307**	,352**	,292**	,331**	,358**
CultInt		1	,944**	,942**	,792**	,772**	,648**	,763**	,714**	,307**	,352**	,292**	,331**	,358**
Pearson Correlation		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Sig. (2-tailed)		,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276
N		,824**	,792**	,807**	,792**	,881**	,702**	,844**	,822**	,320**	,296**	,310**	,286**	,317**
EmpGesPes		1	,792**	,807**	,792**	,881**	,702**	,844**	,822**	,320**	,296**	,310**	,286**	,317**
Pearson Correlation		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Sig. (2-tailed)		,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276
N		,835**	,791**	,860**	,763**	,840**	,722**	,794**	,794**	,312**	,329**	,340**	,374**	,348**
EmpTrabEqui		1	,791**	,860**	,763**	,840**	,722**	,794**	,794**	,312**	,329**	,340**	,374**	,348**
Pearson Correlation		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Sig. (2-tailed)		,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276
N		,637**	,670**	,648**	,702**	,741**	1	,722**	,738**	,463**	,493**	,487**	,377**	,476**
EmpOrienCie		1	,670**	,648**	,702**	,741**	1	,722**	,738**	,463**	,493**	,487**	,377**	,476**
Pearson Correlation		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Sig. (2-tailed)		,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276
N		,770**	,749**	,773**	,763**	,844**	,840**	1	,794**	,312**	,329**	,340**	,374**	,348**
EmpPensCrit		1	,749**	,773**	,763**	,844**	,840**	1	,794**	,312**	,329**	,340**	,374**	,348**
Pearson Correlation		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Sig. (2-tailed)		,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276
N		,726**	,754**	,743**	,714**	,822**	,822**	,794**	1	,304**	,352**	,328**	,314**	,368**
EmpCriat		1	,754**	,743**	,714**	,822**	,822**	,794**	1	,304**	,352**	,328**	,314**	,368**
Pearson Correlation		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Sig. (2-tailed)		,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276
N		,316**	,334**	,311**	,307**	,320**	,288**	,312**	,304**	1	,814**	,736**	,648**	,797**
ColGesPes		1	,334**	,311**	,307**	,320**	,288**	,312**	,304**	1	,814**	,736**	,648**	,797**
Pearson Correlation		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Sig. (2-tailed)		,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276
N		,316**	,371**	,340**	,352**	,296**	,493**	,329**	,352**	,814**	1	,755**	,664**	,838**
ColTrabEqui		1	,371**	,340**	,352**	,296**	,493**	,329**	,352**	,814**	1	,755**	,664**	,838**
Pearson Correlation		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Sig. (2-tailed)		,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276
N		,283**	,317**	,292**	,292**	,310**	,487**	,340**	,328**	,736**	,755**	1	,569**	,712**
ColOrienCie		1	,317**	,292**	,292**	,310**	,487**	,340**	,328**	,736**	,755**	1	,569**	,712**
Pearson Correlation		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Sig. (2-tailed)		,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276
N		,298**	,346**	,293**	,331**	,286**	,377**	,374**	,314**	,648**	,664**	,568**	1	,677**
ColPensCri		1	,346**	,293**	,331**	,286**	,377**	,374**	,314**	,648**	,664**	,568**	1	,677**
Pearson Correlation		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Sig. (2-tailed)		,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276
N		,317**	,394**	,342**	,358**	,317**	,476**	,348**	,368**	,797**	,838**	,712**	,677**	1
ColCriat		1	,394**	,342**	,358**	,317**	,476**	,348**	,368**	,797**	,838**	,712**	,677**	1
Pearson Correlation		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Sig. (2-tailed)		,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276
N		,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276	,276

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

### Influência dos tipos de Cultura com a percepção da importância das competências.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,824 <sup>a</sup>	,678	,677	,774

a. Predictors: (Constant), CultHum

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	346,555	1	346,555	578,125	,000 <sup>b</sup>
	Residual	164,248	274	,599		
	Total	510,803	275			

a. Dependent Variable: EmpGestPes

b. Predictors: (Constant), CultHum

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,956	,178		5,354	,000
	CultHum	,813	,034	,824	24,044	,000

a. Dependent Variable: EmpGestPes

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,835 <sup>a</sup>	,697	,695	,810

a. Predictors: (Constant), CultHum

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	412,886	1	412,886	628,987	,000 <sup>b</sup>
	Residual	179,862	274	,656		
	Total	592,748	275			

a. Dependent Variable: EmpTrabEqui

b. Predictors: (Constant), CultHum

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,726	,187		3,889	,000
	CultHum	,887	,035	,835	25,080	,000

a. Dependent Variable: EmpTrabEqui

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,637 <sup>a</sup>	,406	,404	,881

a. Predictors: (Constant), CultHum

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	145,428	1	145,428	187,477	,000 <sup>b</sup>
	Residual	212,545	274	,776		
	Total	357,972	275			

a. Dependent Variable: EmpOrienClie

b. Predictors: (Constant), CultHum

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,067	,203		15,105	,000
	CultHum	,527	,038	,637	13,692	,000

a. Dependent Variable: EmpOrienClie

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,770 <sup>a</sup>	,593	,591	,846

a. Predictors: (Constant), CultHum

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	285,603	1	285,603	399,189	,000 <sup>b</sup>
	Residual	196,035	274	,715		
	Total	481,638	275			

a. Dependent Variable: EmpPensCrit

b. Predictors: (Constant), CultHum

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,276	,195		6,543	,000
	CultHum	,738	,037	,770	19,980	,000

a. Dependent Variable: EmpPensCrit

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,726 <sup>a</sup>	,527	,525	,948

a. Predictors: (Constant), CultHum

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	274,101	1	274,101	304,745	,000 <sup>b</sup>
	Residual	246,448	274	,899		
	Total	520,549	275			

a. Dependent Variable: EmpCriat

b. Predictors: (Constant), CultHum

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,488	,219		6,805	,000
	CultHum	,723	,041	,726	17,457	,000

a. Dependent Variable: EmpCriat

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,291 <sup>a</sup>	,084	,081	,774

a. Predictors: (Constant), CultHum

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15,144	1	15,144	25,258	,000 <sup>b</sup>
	Residual	164,290	274	,600		
	Total	179,434	275			

a. Dependent Variable: ColGestPes

b. Predictors: (Constant), CultHum

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,307	,178		29,731	,000
	CultHum	,170	,034	,291	5,026	,000

a. Dependent Variable: ColGestPes

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,316 <sup>a</sup>	,100	,096	,744

a. Predictors: (Constant), CultHum

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,808	1	16,808	30,346	,000 <sup>b</sup>
	Residual	151,765	274	,554		
	Total	168,573	275			

a. Dependent Variable: ColTrabEqui

b. Predictors: (Constant), CultHum

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,387	,172		31,403	,000
	CultHum	,179	,032	,316	5,509	,000

a. Dependent Variable: ColTrabEqui

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,283 <sup>a</sup>	,080	,077	,783

a. Predictors: (Constant), CultHum

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14,652	1	14,652	23,891	,000 <sup>b</sup>
	Residual	168,037	274	,613		
	Total	182,689	275			

a. Dependent Variable: ColOrienClie

b. Predictors: (Constant), CultHum

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,419	,181		30,018	,000
	CultHum	,167	,034	,283	4,888	,000

a. Dependent Variable: ColOrienClie

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,298 <sup>a</sup>	,089	,085	,842

a. Predictors: (Constant), CultHum

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18,900	1	18,900	26,683	,000 <sup>b</sup>
	Residual	194,079	274	,708		
	Total	212,979	275			

a. Dependent Variable: ColPensCri

b. Predictors: (Constant), CultHum

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,796	,194		24,721	,000
	CultHum	,190	,037	,298	5,166	,000

a. Dependent Variable: ColPensCri

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,317 <sup>a</sup>	,100	,097	,794

a. Predictors: (Constant), CultHum

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19,294	1	19,294	30,566	,000 <sup>b</sup>
	Residual	172,953	274	,631		
	Total	192,246	275			

a. Dependent Variable: ColCriat

b. Predictors: (Constant), CultHum

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,102	,183		27,861	,000
	CultHum	,192	,035	,317	5,529	,000

a. Dependent Variable: ColCriat

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,792 <sup>a</sup>	,627	,625	,834

a. Predictors: (Constant), CultAbe

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	320,031	1	320,031	459,652	,000 <sup>b</sup>
	Residual	190,772	274	,696		
	Total	510,803	275			

a. Dependent Variable: EmpGestPes

b. Predictors: (Constant), CultAbe

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,378	,226		1,674	,095
	CultAbe	,917	,043	,792	21,439	,000

a. Dependent Variable: EmpGestPes

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,780 <sup>a</sup>	,608	,607	,921

a. Predictors: (Constant), CultAbe

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	360,551	1	360,551	425,461	,000 <sup>b</sup>
	Residual	232,197	274	,847		
	Total	592,748	275			

a. Dependent Variable: EmpTrabEqui

b. Predictors: (Constant), CultAbe

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,238	,249		,955	,340
	CultAbe	,973	,047	,780	20,627	,000

a. Dependent Variable: EmpTrabEqui

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,670 <sup>a</sup>	,449	,447	,848

a. Predictors: (Constant), CultAbe

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	160,894	1	160,894	223,694	,000 <sup>b</sup>
	Residual	197,078	274	,719		
	Total	357,972	275			

a. Dependent Variable: EmpOrienClie

b. Predictors: (Constant), CultAbe

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,403	,230		10,473	,000
	CultAbe	,650	,043	,670	14,956	,000

a. Dependent Variable: EmpOrienClie

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,749 <sup>a</sup>	,562	,560	,878

a. Predictors: (Constant), CultAbe

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	270,471	1	270,471	350,951	,000 <sup>b</sup>
	Residual	211,166	274	,771		
	Total	481,638	275			

a. Dependent Variable: EmpPensCrit

b. Predictors: (Constant), CultAbe

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,697	,238		2,935	,004
	CultAbe	,843	,045	,749	18,734	,000

a. Dependent Variable: EmpPensCrit

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,754 <sup>a</sup>	,569	,567	,905

a. Predictors: (Constant), CultAbe

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	296,190	1	296,190	361,724	,000 <sup>b</sup>
	Residual	224,359	274	,819		
	Total	520,549	275			

a. Dependent Variable: EmpCriat

b. Predictors: (Constant), CultAbe

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,631	,245		2,577	,010
	CultAbe	,882	,046	,754	19,019	,000

a. Dependent Variable: EmpCriat

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,334 <sup>a</sup>	,112	,108	,763

a. Predictors: (Constant), CultAbe

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20,011	1	20,011	34,394	,000 <sup>b</sup>
	Residual	159,423	274	,582		
	Total	179,434	275			

a. Dependent Variable: ColGestPes

b. Predictors: (Constant), CultAbe

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,992	,206		24,187	,000
	CultAbe	,229	,039	,334	5,865	,000

a. Dependent Variable: ColGestPes

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,371 <sup>a</sup>	,138	,134	,728

a. Predictors: (Constant), CultAbe

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23,198	1	23,198	43,723	,000 <sup>b</sup>
	Residual	145,375	274	,531		
	Total	168,573	275			

a. Dependent Variable: ColTrabEqui

b. Predictors: (Constant), CultAbe

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,029	,197		25,513	,000
	CultAbe	,247	,037	,371	6,612	,000

a. Dependent Variable: ColTrabEqui

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,317 <sup>a</sup>	,100	,097	,774

a. Predictors: (Constant), CultAbe

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18,340	1	18,340	30,576	,000 <sup>b</sup>
	Residual	164,349	274	,600		
	Total	182,689	275			

a. Dependent Variable: ColOrienClie

b. Predictors: (Constant), CultAbe

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,141	,210		24,528	,000
	CultAbe	,220	,040	,317	5,530	,000

a. Dependent Variable: ColOrienClie

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,346 <sup>a</sup>	,119	,116	,827

a. Predictors: (Constant), CultAbe

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25,425	1	25,425	37,143	,000 <sup>b</sup>
	Residual	187,554	274	,685		
	Total	212,979	275			

a. Dependent Variable: ColPensCri

b. Predictors: (Constant), CultAbe

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,433	,224		19,800	,000
	CultAbe	,259	,042	,346	6,095	,000

a. Dependent Variable: ColPensCri

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,394 <sup>a</sup>	,155	,152	,770

a. Predictors: (Constant), CultAbe

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	29,862	1	29,862	50,388	,000 <sup>b</sup>
	Residual	162,384	274	,593		
	Total	192,246	275			

a. Dependent Variable: ColCriat

b. Predictors: (Constant), CultAbe

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,638	,208		22,263	,000
	CultAbe	,280	,039	,394	7,098	,000

a. Dependent Variable: ColCriat

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,807 <sup>a</sup>	,651	,650	,807

a. Predictors: (Constant), CultRac

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	332,486	1	332,486	510,892	,000 <sup>b</sup>
	Residual	178,318	274	,651		
	Total	510,803	275			

a. Dependent Variable: EmpGestPes

b. Predictors: (Constant), CultRac

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,083	,227		,367	,714
	CultRac	,962	,043	,807	22,603	,000

a. Dependent Variable: EmpGestPes

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,791 <sup>a</sup>	,626	,624	,900

a. Predictors: (Constant), CultRac

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	370,787	1	370,787	457,717	,000 <sup>b</sup>
	Residual	221,962	274	,810		
	Total	592,748	275			

a. Dependent Variable: EmpTrabEqui

b. Predictors: (Constant), CultRac

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,048	,253		-,189	,851
	CultRac	1,016	,048	,791	21,394	,000

a. Dependent Variable: EmpTrabEqui

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,660 <sup>a</sup>	,436	,433	,859

a. Predictors: (Constant), CultRac

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	155,904	1	155,904	211,403	,000 <sup>b</sup>
	Residual	202,068	274	,737		
	Total	357,972	275			

a. Dependent Variable: EmpOrienClie

b. Predictors: (Constant), CultRac

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,316	,242		9,581	,000
	CultRac	,659	,045	,660	14,540	,000

a. Dependent Variable: EmpOrienClie

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,773 <sup>a</sup>	,598	,596	,841

a. Predictors: (Constant), CultRac

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	287,886	1	287,886	407,122	,000 <sup>b</sup>
	Residual	193,752	274	,707		
	Total	481,638	275			

a. Dependent Variable: EmpPensCrit

b. Predictors: (Constant), CultRac

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,370	,237		1,564	,119
	CultRac	,896	,044	,773	20,177	,000

a. Dependent Variable: EmpPensCrit

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,743 <sup>a</sup>	,552	,551	,922

a. Predictors: (Constant), CultRac

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	287,546	1	287,546	338,139	,000 <sup>b</sup>
	Residual	233,003	274	,850		
	Total	520,549	275			

a. Dependent Variable: EmpCriat

b. Predictors: (Constant), CultRac

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,508	,260		1,958	,051
	CultRac	,895	,049	,743	18,389	,000

a. Dependent Variable: EmpCriat

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,311 <sup>a</sup>	,097	,093	,769

a. Predictors: (Constant), CultRac

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17,322	1	17,322	29,278	,000 <sup>b</sup>
	Residual	162,112	274	,592		
	Total	179,434	275			

a. Dependent Variable: ColGestPes

b. Predictors: (Constant), CultRac

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,028	,217		23,221	,000
	CultRac	,220	,041	,311	5,411	,000

a. Dependent Variable: ColGestPes

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,340 <sup>a</sup>	,115	,112	,738

a. Predictors: (Constant), CultRac

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19,444	1	19,444	35,725	,000 <sup>b</sup>
	Residual	149,129	274	,544		
	Total	168,573	275			

a. Dependent Variable: ColTrabEqui

b. Predictors: (Constant), CultRac

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,087	,208		24,494	,000
	CultRac	,233	,039	,340	5,977	,000

a. Dependent Variable: ColTrabEqui

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,292 <sup>a</sup>	,085	,082	,781

a. Predictors: (Constant), CultRac

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15,580	1	15,580	25,545	,000 <sup>b</sup>
	Residual	167,109	274	,610		
	Total	182,689	275			

a. Dependent Variable: ColOrienClie

b. Predictors: (Constant), CultRac

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,185	,220		23,585	,000
	CultRac	,208	,041	,292	5,054	,000

a. Dependent Variable: ColOrienClie

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,293 <sup>a</sup>	,086	,083	,843

a. Predictors: (Constant), CultRac

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18,326	1	18,326	25,796	,000 <sup>b</sup>
	Residual	194,653	274	,710		
	Total	212,979	275			

a. Dependent Variable: ColPensCri

b. Predictors: (Constant), CultRac

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,586	,237		19,328	,000
	CultRac	,226	,044	,293	5,079	,000

a. Dependent Variable: ColPensCri

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,342 <sup>a</sup>	,117	,114	,787

a. Predictors: (Constant), CultRac

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22,456	1	22,456	36,239	,000 <sup>b</sup>
	Residual	169,790	274	,620		
	Total	192,246	275			

a. Dependent Variable: ColCriat

b. Predictors: (Constant), CultRac

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,777	,222		21,554	,000
	CultRac	,250	,042	,342	6,020	,000

a. Dependent Variable: ColCriat

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,792 <sup>a</sup>	,628	,627	,833

a. Predictors: (Constant), CultInt

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	320,751	1	320,751	462,430	,000 <sup>b</sup>
	Residual	190,052	274	,694		
	Total	510,803	275			

a. Dependent Variable: EmpGestPes

b. Predictors: (Constant), CultInt

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,299	,229		1,307	,192
	CultInt	,931	,043	,792	21,504	,000

a. Dependent Variable: EmpGestPes

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,772 <sup>a</sup>	,597	,595	,934

a. Predictors: (Constant), CultInt

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	353,647	1	353,647	405,264	,000 <sup>b</sup>
	Residual	239,101	274	,873		
	Total	592,748	275			

a. Dependent Variable: EmpTrabEqui

b. Predictors: (Constant), CultInt

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,209	,257		,813	,417
	CultInt	,978	,049	,772	20,131	,000

a. Dependent Variable: EmpTrabEqui

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,648 <sup>a</sup>	,420	,418	,870

a. Predictors: (Constant), CultInt

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	150,483	1	150,483	198,720	,000 <sup>b</sup>
	Residual	207,489	274	,757		
	Total	357,972	275			

a. Dependent Variable: EmpOrienClie

b. Predictors: (Constant), CultInt

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,463	,239		10,306	,000
	CultInt	,638	,045	,648	14,097	,000

a. Dependent Variable: EmpOrienClie

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,763 <sup>a</sup>	,582	,581	,857

a. Predictors: (Constant), CultInt

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	280,506	1	280,506	382,131	,000 <sup>b</sup>
	Residual	201,132	274	,734		
	Total	481,638	275			

a. Dependent Variable: EmpPensCrit

b. Predictors: (Constant), CultInt

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,548	,235		2,331	,020
	CultInt	,871	,045	,763	19,548	,000

a. Dependent Variable: EmpPensCrit

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,714 <sup>a</sup>	,510	,508	,965

a. Predictors: (Constant), CultInt

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	265,234	1	265,234	284,645	,000 <sup>b</sup>
	Residual	255,315	274	,932		
	Total	520,549	275			

a. Dependent Variable: EmpCriat

b. Predictors: (Constant), CultInt

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,808	,265		3,046	,003
	CultInt	,847	,050	,714	16,871	,000

a. Dependent Variable: EmpCriat

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,307 <sup>a</sup>	,094	,091	,770

a. Predictors: (Constant), CultInt

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,913	1	16,913	28,515	,000 <sup>b</sup>
	Residual	162,521	274	,593		
	Total	179,434	275			

a. Dependent Variable: ColGestPes

b. Predictors: (Constant), CultInt

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,071	,212		23,974	,000
	CultInt	,214	,040	,307	5,340	,000

a. Dependent Variable: ColGestPes

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,352 <sup>a</sup>	,124	,121	,734

a. Predictors: (Constant), CultInt

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20,885	1	20,885	38,748	,000 <sup>b</sup>
	Residual	147,688	274	,539		
	Total	168,573	275			

a. Dependent Variable: ColTrabEqui

b. Predictors: (Constant), CultInt

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,075	,202		25,170	,000
	CultInt	,238	,038	,352	6,225	,000

a. Dependent Variable: ColTrabEqui

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,292 <sup>a</sup>	,086	,082	,781

a. Predictors: (Constant), CultInt

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15,626	1	15,626	25,628	,000 <sup>b</sup>
	Residual	167,063	274	,610		
	Total	182,689	275			

a. Dependent Variable: ColOrienClie

b. Predictors: (Constant), CultInt

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,211	,214		24,301	,000
	CultInt	,205	,041	,292	5,062	,000

a. Dependent Variable: ColOrienClie

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,331 <sup>a</sup>	,110	,107	,832

a. Predictors: (Constant), CultInt

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23,388	1	23,388	33,801	,000 <sup>b</sup>
	Residual	189,591	274	,692		
	Total	212,979	275			

a. Dependent Variable: ColPensCri

b. Predictors: (Constant), CultInt

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,467	,228		19,556	,000
	CultInt	,251	,043	,331	5,814	,000

a. Dependent Variable: ColPensCri

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,358 <sup>a</sup>	,128	,125	,782

a. Predictors: (Constant), CultInt

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24,691	1	24,691	40,376	,000 <sup>b</sup>
	Residual	167,556	274	,612		
	Total	192,246	275			

a. Dependent Variable: ColCriat

b. Predictors: (Constant), CultInt

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,748	,215		22,109	,000
	CultInt	,258	,041	,358	6,354	,000

a. Dependent Variable: ColCriat