

O TRINÓMIO CAPITAL EMPREENDEDOR, CONTRATO  
PSICOLÓGICO RELACIONAL E EMPENHAMENTO: UMA  
COMBINAÇÃO DE SOMA POSITIVA

ANDREIA SORAIA CUNHA VELHO

**Orientador de Dissertação:**

PROF. DOUTORA PATRÍCIA JARDIM PALMA

**Coordenador de Seminário de Dissertação:**

PROF. DOUTORA PATRÍCIA JARDIM PALMA

**Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de:**

MESTRE EM Psicologia Aplicada  
Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação de Prof. Doutora Patrícia Jardim Palma, apresentada no ISPA – Instituto Universitário para obtenção de grau de Mestre na especialidade de<sup>1</sup> Psicologia Social e das Organizações conforme o despacho da DGES, nº 19673/2006 publicado em Diário da República 2ª série de 26 de Setembro, 2006.

---

<sup>1</sup> No caso Mestrado Integrado em Psicologia (Especialidade em (Psicologia Clínica), (Educativa), (Psicologia Social e das Organizações), conforme despacho da DGES nº 19673/2006 publicado em Diário da República 2ª série de 26 de Setembro, 2006.

No caso dos seguintes Mestrados de 2º ciclo: (Psicologia Legal), (Psicologia da Saúde), (Psicologia Comunitária), (Psicobiologia), conforme despacho da DGES nº 6037/2007 publicado em Diário da República 2ª série de 23 de Março, 2007.

## **AGRADECIMENTOS**

Um trabalho de investigação constitui um caminho solitário, a maior parte do tempo, ainda que interrompido por momentos em que o contributo do outro se mostra imprescindível, do ponto de vista do apoio, da confiança, da disponibilidade e do estímulo, que nos pode, generosamente, oferecer. Neste sentido, é imperativo referir e agradecer a todos aqueles que, de uma forma directa ou indirecta, contribuíram para a realização desta Tese de Dissertação no âmbito do Mestrado em Psicologia Social e das Organizações.

Em primeiro lugar, quero exprimir o meu sincero agradecimento à Professora Doutora Patrícia Jardim Palma, orientadora desta dissertação, pelo apoio, prontidão e dedicação com as quais me acompanhou ao longo deste percurso. Obrigada Professora pelo constante desafio intelectual, partilha de conhecimentos e pelas valiosas contribuições para a concretização deste projecto.

Aos responsáveis da organização que autorizaram a realização do estudo e a todas as pessoas que prescindiram de algum do seu precioso tempo para responder ao questionário, o meu muito obrigada. Sem esse contributo, esta investigação não teria sido possível. Um agradecimento especial ao Dr. Carlos Manuel Caldas, pelo enorme interesse e disposição em colaborar sempre que solicitada a sua ajuda.

De destacar também a preciosa ajuda dada pelos meus colegas e amigos. A todos agradeço a partilha de opiniões, a discussão fervorosa de ideias, a cumplicidade, e sobretudo, o ânimo e incentivo em dar o meu melhor.

O meu agradecimento final vai naturalmente para a minha família, especialmente os meus pais, tios e avó, por suportarem as minhas impaciências, os momentos de cansaço e desalento, pela coragem e entusiasmo que sempre me inculcaram e por acreditarem incondicionalmente no resultado deste trabalho.

A todos,

**MUITO OBRIGADO!**

## **O Trinómio Capital Empreendedor, Contrato Psicológico Relacional e Empenhamento: Uma Combinação de Soma Positiva**

### **RESUMO**

Nunca como hoje, se falou tanto da necessidade de criar novos negócios e inovar. Para sobreviver na actual conjectura de mercado, as organizações têm de estar abertas a novas oportunidades, apostando cada vez mais na criação de produtos e/ou serviços de valor acrescentado. Neste contexto, surge o conceito de Capital Empreendedor (CE) ao contribuir para a sustentabilidade e crescimento das empresas. Mas, para isso, os colaboradores têm que sentir que a sua organização os valoriza e cuida do seu bem-estar, ajustando o seu comportamento e as suas expectativas de acordo com aquilo que consideram que a organização espera deles. Neste sentido, o presente estudo, procurou colmatar a lacuna existente no domínio do CE, ao estudar o efeito moderador do empenhamento organizacional na relação entre o contrato psicológico relacional e o CE.

Utilizando um design correlacional que incluiu 89 participantes de uma empresa de grande dimensão do sector da Logística e Transportes e recorrendo a análises através do Modelo de Regressão Linear Múltipla, verificou-se que o modelo de moderação não foi confirmado. Contudo, este estudo traz importantes implicações para o contexto organizacional, salientando a pertinência de os gestores estarem conscientes da importância que uma relação baseada em recursos socio-emocionais desperta nos comportamentos empreendedores dos indivíduos.

**Palavras-chave:** Capital Empreendedor, Empenhamento Organizacional, Contrato Psicológico Relacional, Vantagem Competitiva.

### **ABSTRACT**

Never like today, if both spoke of need to innovate and create new businesses. To survive the current conjecture of the market, organizations must be open to new opportunities, focusing on more creating products and/or value-added services. In this context, the concept of Corporate Entrepreneurship (CE) to contribute to the sustainability and growth of businesses. But to do so, employees must feel that their organization values them and cares for their well-being, adjusting their behaviour and their expectations according to what they consider the organization expects of them. In this sense, this study attempted to bridge the gap in the field of CE, when studying the moderating effect of organizational commitment in the relationship between the relational psychological contract and the CE. Relying on a correlational design with 89 participants from a large company in the field of Logistics and Transport and using the Multiple Linear Regression Model analyses, it was not confirmed the existence of a significant moderation model. However, this study provides important implications for the organizational context and highlights the imperative of the managers are aware of the importance that a relationship based on socio-emotional resources waking behaviours entrepreneurs.

**Key-words:** Corporate Entrepreneurship, Organizational Commitment, Relational Psychological Contract, Competitive Advantage.

## ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	1
<b>CAPÍTULO II – O CAPITAL EMPREENDEDOR</b> .....	3
2.1. Empreendedorismo: o Fascínio do Tema .....	3
2.1.1. A Natureza do Conceito Empreendedorismo .....	4
2.1.2. O Domínio do Empreendedorismo enquanto Campo de Estudo .....	5
2.2. Capital Empreendedor: O Estado da Arte .....	6
2.3. Definição e Medição do Capital Empreendedor: um Constructo Multidimensional ....	8
2.4. Como Desenvolver o Capital Empreendedor nas Organizações .....	11
2.5. Antecedentes e Consequências do Capital Empreendedor na Vida Organizacional ...	13
<b>CAPÍTULO III – O CONTRATO PSICOLÓGICO</b> .....	15
3.1. O Conceito e a sua Evolução no Tempo .....	15
3.2. Tipos de Contrato Psicológico .....	17
3.3. Sua Formação e Desenvolvimento .....	19
3.4. Antecedentes do Contrato Psicológico e suas Consequências .....	22
<b>CAPÍTULO IV – O EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL</b> .....	24
4.1. Empenhamento Organizacional – Uma variável chave nos estudos organizacionais .	24
4.2. A Multidimensionalidade do Constructo .....	25
4.3. Antecedentes e Consequências do Empenhamento Organizacional .....	27
Modelo e Variáveis em Análise .....	28
<b>CAPÍTULO V – MÉTODO</b> .....	31
5.1. O Design de Investigação .....	31
5.2. Participantes .....	32
5.3. Medidas .....	33
5.4. Procedimento .....	34
<b>CAPÍTULO VI – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	35
6.1. Análise das Qualidades Psicométricas do Instrumento .....	35
6.1.1. Fidelidade .....	35
6.1.2. Validade .....	36
6.1.3. Sensibilidade.....	45
6.2. Teste de Hipóteses .....	46

6.2.1. Estatística Descritiva .....	47
6.2.2. Análise da Relação entre Contrato Psicológico Relacional, Capital Empreendedor e Empenhamento Organizacional .....	48
<b>CAPÍTULO VII – DISCUSSÃO .....</b>	<b>51</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>54</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>65</b>

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Definições de Empreendedorismo (adaptado de Hisrich & Peters, 2004; e Simões & Dominginhos, 2006) .....	4
Tabela 2: As Perspectivas sobre a Natureza do CE (adaptado de Monteiro <i>et al</i> , 2009) .....	8
Tabela 3: Definições de CE (adaptado de Hisrich & Peters, 2004; Sharma & Chrisman, 1999; e Bucha, 2009) .....	9
Tabela 4: Definições de Contrato Psicológico (adaptado de Bragança, 2006; Rousseau, 2000) .....	16
Tabela 5: Tipos de Contrato Psicológico (Rousseau, 1995, 2000, adaptado de Cunha <i>et al</i> , 2006) .....	17
Tabela 6: Antecedentes do Contrato Psicológico .....	22
Tabela 7: Consequentes do Contrato Psicológico .....	23
Tabela 8: As Três Componentes mais Comuns do Empenhamento Organizacional (adaptado de Rego <i>et al</i> , 2004) .....	26
Tabela 9: Tipos de Laços Psicológicos entre os Indivíduos e as Organizações (adaptado de Rego <i>et al</i> , 2004) .....	27
Tabela 10: Caracterização Sócio-demográfica da Amostra .....	32
Tabela 11: Estatísticas referentes à Consistência Interna nas Escalas CE, Contrato Psicológico e Empenhamento Organizacional .....	36
Tabela 12: Estrutura Factorial da Escala de CE .....	37
Tabela 13: Matriz Factorial da Escala de CE .....	39
Tabela 14: Estrutura Factorial da Escala do Contrato Psicológico .....	40
Tabela 15: Matriz Factorial da Escala de Contrato Psicológico .....	42
Tabela 16: Estatísticas referentes à Consistência Interna do Contrato Psicológico Transaccional.....	43
Tabela 17: Estrutura Factorial da Escala de Empenhamento Organizacional.....	43
Tabela 18: Matriz Factorial da Escala de Empenhamento Organizacional .....	44
Tabela 19: Estudo da Sensibilidade nas Escalas CE, Contrato Psicológico e Empenhamento Organizacional .....	46
Tabela 20: Médias, Desvio-padrão e Correlações entre as Variáveis e as Dimensões .....	47

Tabela 21: Modelo Explicativo do Contrato Psicológico no Empenhamento Organizacional .....	49
Tabela 22: Modelo Explicativo do Empenhamento Organizacional no CE.....	49
Tabela 23: Modelo Explicativo do Contrato Psicológico no CE .....	50
Tabela 24: Efeito Moderador do Empenhamento Organizacional na Relação entre Contrato Psicológico Relacional e CE .....	50

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Dimensões do CE .....	10
Figura 2: Modelo de Desenvolvimento do CE nas Organizações (baseado Palma, 2007...)	12
Figura 3: Conteúdo dos Termos do Contrato Psicológico (adaptado de Rousseau, 2000) .	19
Figura 4: Modelo do Contrato Psicológico na Relação laboral (adaptado Guest, 2004) ...	20
Figura 5: Modelo de Análise .....	30
Figura 6: Representação Gráfica da Estrutura Factorial Escala de CE .....	37
Figura 7: Representação Gráfica da Estrutura Factorial Escala de Contrato Psicológico...	41
Figura 8: Representação Gráfica da Estrutura Factorial da Escala de Empenhamento Organizacional.....	43
Figura 9: Representação Gráfica das Observações na Escala de CE .....	45

## INTRODUÇÃO

A envolvente em que as organizações actuais operam não se compagina com a estabilidade e a certeza. Tecnologias em rápida mutação, clientes flutuantes, competitividade intensa, inovação constante de novos produtos e/ou serviços, turbulências económicas, sociais e políticas, mercados que se abrem e se encerram – eis um conjunto de aspectos a que a maior parte das empresas está inevitavelmente sujeita. Na senda da flexibilidade que a turbulência suscita, as organizações vêm-se forçadas a antecipar os seus resultados empresariais, para que sejam capazes de se adaptarem e responderem aos desafios do mercado com uma postura empreendedora e aberta para perceber novas oportunidades (Hayton, 2005). Neste contexto, surge o conceito de Capital Empreendedor (CE) (Kuratko & Montagno, 1989), baseado na capacidade para identificar oportunidades e criar, é uma ferramenta que capacita a organização para elaborar estratégias, entrar em novos nichos de mercado, criar negócios e desenvolver os mercados existentes, contribuindo para a produtividade e competitividade das organizações (Antoncic & Hisrich, 2001).

A sustentação da literatura sobre a importância do CE tem-se mostrado consistente, através de evidências teóricas e empíricas do seu impacto positivo nas organizações, nomeadamente em termos de *performance* financeira, crescimento e valor acrescentado no mercado (*e.g.* Antoncic & Hisrich, 2001; Covin & Slevin, 1991; Holt *et al*, 2007). Mas, na prática, como pode uma empresa desenvolver inovação quando os seus colaboradores são incessantemente pressionados para fazer mais com menos recursos? De facto, a capacidade de uma organização para competir eficazmente depende da criação de contratos consistentes com as expectativas e com a flexibilidade exigida actualmente (Carochinho *et al*, 2004). Neste campo, o contrato psicológico confere um importante contributo para a gestão de pessoas, principalmente no que diz respeito à retenção e motivação dos colaboradores através da gestão de expectativas.

A maioria dos indivíduos tende a desenvolver uma ligação psicológica de carácter positivo e duradouro com a sua organização, baseado num padrão de expectativas acerca das obrigações que cabem a si próprios e seus empregadores (Chambel & Castanheira, 2005). Por um lado, as crenças acerca daquilo que a organização dará ao colaborador guiam o seu comportamento porque ele vai responder de forma recíproca ao tratamento que julga que irá receber pela outra parte. Por outro, as promessas que este considera que fez à organização também orientam o seu comportamento futuro.

Ainda que a literatura que relacione o cumprimento do contrato psicológico com o CE em contexto organizacional não seja propriamente prolixa, Leiria e colaboradores (2006), num estudo realizado em organizações empreendedoras, encontraram evidências do importante papel que a orientação empreendedora desempenha na formação do conteúdo do contrato psicológico. Segundo

esta investigação, parece existir uma elevada convergência de expectativas entre colaboradores e empregador, sendo que ao posicionar num contínuo o contrato psicológico os colaboradores tendem a aproximar-se mais do pólo relacional, enquanto que o do empregador ao pólo transaccional.

Atendendo aos efeitos positivos que uma relação de natureza relacional tem nos indivíduos e na própria organização, nomeadamente em termos de empenhamento organizacional, torna-se pertinente a necessidade de comprovar empiricamente o seu impacto no CE. Assim, o objectivo deste estudo é avaliar o efeito moderador do empenhamento organizacional no processo de influência do cumprimento do contrato psicológico relacional sobre o CE.

Este trabalho tem início com uma revisão de literatura, que visa apresentar uma síntese reflectida da mesma sobre as temáticas em análise. Desta forma, são examinados os conceitos do CE, contrato psicológico e empenhamento organizacional, assim como os principais referenciais teóricos e as investigações que os suportam. Segue-se a secção metodológica, em que se apresenta uma análise descritiva e caracterizadora das correlações entre as variáveis em estudo, culminando no teste das hipóteses colocadas. Este trabalho termina com as principais implicações do estudo para o estado da arte do CE, contrato psicológico e empenhamento organizacional e com a proposta de orientações futuras para o progresso destes campos de investigação.

## CAPÍTULO II - O CAPITAL EMPREENDEDOR

### 2.1. Empreendedorismo: o Fascínio do Tema

Num Mundo globalizado, marcado por rápidas mudanças tecnológicas e sociais e onde o risco de imitação dos produtos/serviços é algo contínuo, não surpreende que as empresas tenham de encontrar estratégias que garantem a sua sobrevivência e produtividade. Uma das soluções é a aposta na inovação. Para inovar, as empresas precisam incitar a sua capacidade empreendedora, para que seja possível aos colaboradores identificar e explorar novas oportunidades de negócio (Hisrich, 1990; Hitt & Ireland, 2000; Palma, 2007). Sendo assim, apenas as organizações com características empreendedoras podem continuar a crescer e a garantir a sua competitividade.

O impacto positivo do empreendedorismo no crescimento económico e social tem sido apontado em diversos estudos (*e.g.* Palma & Cunha, 2006; Hopenhaym, 1992). Por um lado, as organizações ao introduzirem novos produtos no mercado estão a potenciar o desenvolvimento e a gerar novo conhecimento (Palma & Cunha, 2006). Por outro, a criação de novas empresas contribui para a modernização das economias, criando mais oportunidades de emprego (Baêta *et al.*, 2006).

Perante estas evidências, o empreendedorismo tem dominado a literatura nos últimos anos. Esta tendência também se tem verificado em muitos governantes ao colocarem este constructo na sua lista de prioridades (Bucha, 2009). Contudo, as estatísticas revelam que esta preocupação não é vivida de igual modo por todos os países do mundo. Dados da Comissão Europeia (2007) indicam que a taxa de Actividade Empreendedora Total<sup>1</sup> (TEA) é mais significativa nos E.U.A. do que na União Europeia, apresentando Portugal um índice de TEA de 8,8%. Mais concretamente, apenas 9 em cada 100 pessoas estão envolvidas no *start-up* ou na gestão de um novo negócio (GEM, 2007), o que coloca Portugal numa posição aquém do que seria de esperar. Um dos agentes causadores deste bloqueio é a cultura portuguesa fortemente influenciada pelo medo de falhar.

Estes estudos vieram reforçar a necessidade de incluir o empreendedorismo no sistema educativo, melhorando a ligação entre as escolas e o mundo empresarial (Bucha, 2009). É com agrado que se tem assistido a um acréscimo do número de cursos e acções de formação sobre empreendedorismo, sobretudo em Portugal. Isto é um sinal do reconhecimento que cada vez mais este fenómeno tem na sociedade actual. Dada a crise profunda que as empresas atravessam, o empreendedorismo é, sem dúvida, uma estratégia viável para as pessoas criarem o seu próprio emprego (Palma, 2007), funcionando como vector decisivo para a inovação, a competitividade das economias e o crescimento económico e social (Hisrich, 1990; Wolcott & Lippitz, 2007).

---

<sup>1</sup> Índice correspondente à proporção da população adulta (18-24 anos) que participa activamente num processo de *start-up* ou na gestão de um novo negócio.

### 2.1.1. A Natureza do Conceito Empreendedorismo

A origem do estudo do empreendedorismo remonta ao século XVIII, em França, através de Richard Cantillon (1680-1734) ao referir pela primeira vez na literatura o conceito empreendedor (*entrepreneur*) (Simões & Dominginhos, 2006). Outros pensadores se seguiram, como Jean-Baptiste Say (1832-1967), Carl Menger (1840-1921) e Israel Kirzner (1930). Porém, apenas com os estudos realizados por Schumpeter (1883-1950) é que este fenómeno conheceu progressos significativos e uma importância a nível global (Bucha, 2009). Segundo este, o empreendedor é alguém capaz de produzir rupturas no equilíbrio do sistema económico, conduzindo à inovação, sendo igualmente, o principal responsável pelo desenvolvimento da economia (Bucha, 2009).

Outros autores se revelaram determinantes como é o caso de Frank Knight (1885-1972), ao referir a distinção entre “risco” e “incerteza”, afirmando que cabe ao empreendedor assumir a incerteza do meio (Simões & Dominginhos, 2006). Ainda que, apenas nos finais da década de 70, o empreendedorismo tenha sido constituído como campo de estudo (Sexton & Landström, 2000), foi particularmente nos anos 80 que se assistiu a um crescimento significativo, com a proliferação de estudos, cursos e investigação um pouco por todo o mundo (Palma *et al*, 2007).

Embora o empreendedorismo, enquanto disciplina tenha amadurecido nos últimos anos, as fronteiras teóricas deste campo de estudo ainda não se encontram bem definidas e nem mesmo o elevado número de estudos conduziu a uma visão coerente sobre este fenómeno (Hisrich, 1990). Esta dificuldade está bem presente na mescla de teorias e definições conceptuais que emergiram na literatura. A tabela 1 apresenta as definições mais consensuais entre a comunidade científica.

Tabela 1: Definições de Empreendedorismo (adaptado de Hisrich & Peters, 2004; e Simões & Dominginhos, 2006)

<b>Definição de Empreendedorismo</b>	<b>Autores</b>
Forma de auto-emprego, de qualquer tipo.	Cantillon (1755)
Emergência de novas combinações entre os meios de produção que geram inovação. Estamos na presença de uma destruição criativa, em que o empreendedor é alguém que cria desequilíbrio.	Schumpeter (1934)
Descoberta de uma oportunidade, a partir da antecipação das imperfeições e desequilíbrios do mercado.	Kirzner (1973)
Acto de inovação que envolve a organização dos recursos existentes através de novas capacidades de produção.	Drucker (1985)
Processo de criação de novas organizações.	Gartner (1988)
Actividade que envolve a descoberta, avaliação e exploração de oportunidades para introduzir novos bens, processos e mercados através de esforços de organização que não existiam outrora.	Venkataraman (1997), Shane & Venkataraman (2000) e Shane (2003)
O estudo do empreendedorismo diz respeito fundamentalmente ao processo de mudança económica.	McGrath (2003)

Da sua análise ressalta a falta de entendimento entre os autores no que se refere ao objecto de estudo do empreendedorismo, apesar de se reconhecer a existência de pontos comuns entre as definições propostas. Em termos conceptuais, o empreendedorismo envolve acção, sendo o processo de criação de novas organizações (Gartner, 1988), a identificação de oportunidades (Kirzner, 1973) ou a capacidade para produzir novas combinações, a fim de gerar algo novo (Schumpeter, 1934). Ainda assim, a definição mais consensual é a de Shane e Venkataraman (2000) ao referirem que este fenómeno resulta de uma dinâmica complexa entre o empreendedor, que identifica e explora novas oportunidades de negócio, a organização empreendedora e o contexto onde esta se insere (Leiria *et al.*, 2006).

Esta diversidade de definições reflecte as diferentes sensibilidades teóricas que orientam os investigadores na área do empreendedorismo.

### **2.1.2. O Domínio do Empreendedorismo enquanto Campo de Estudo**

O campo de estudo do empreendedorismo apresenta-se como um fenómeno multifacetado e multidisciplinar, para o qual confluem diferentes referenciais teóricos. Embora se possa pensar que esta multiplicidade seja benéfica, apenas tem contribuído para uma fragmentação teórica e prática do conceito, uma vez que cada disciplina tende a partilhar uma visão muito própria do empreendedorismo, não se deixando influenciar pelas restantes perspectivas (Palma *et al.*, 2007).

Genericamente, o empreendedorismo tem sido estudado no quadro da psicologia (Baron, 2004; McClelland, 1961), da sociologia (Albrich & Fiol, 1994) e da economia (Schumpeter, 1934; Klepper & Graddy, 1990) (Simões & Dominginhos, 2006). Várias escolas têm emergido, colocando a tónica no processo (*e.g.* escola de gestão), na pessoa (*e.g.* modelo das características psicológicas) ou na organização (Hisrich & Peters, 2004). De entre os modelos que colocam a tónica na organização, destaca-se o modelo de Cunningham e Lischeron (1991). Segundo este, o processo empreendedor pode ser analisado à luz de seis escolas: (1) Escola *Great Person*, realça os traços inatos do empreendedor, nomeadamente a intuição, vigor e auto-estima; (2) Escola das Características Psicológicas, o empreendedor age segundo os valores e atitudes que possibilitam a satisfação das necessidades; (3) Escola Clássica, ressalta a capacidade de realização e inovação do empreendedor; (4) Escola Administrativa, concebe o empreendedor como o que planeia, dirige e organiza o negócio, assumindo os riscos; (5) Escola da Liderança, o empreendedor é aquele que lidera, motiva e conduz um grupo de pessoas a atingir os objectivos desejados; e (6) Escola do Intraempreendedorismo, destaca a importância de se desenvolver o empreendedorismo dentro das empresas, criando unidades autónomas e valor acrescentado (Cunningham & Lischeron, 1991).

Atendendo que a progressiva globalização da economia está a criar profundas alterações no funcionamento do mercado, as empresas para se manterem activas e competitivas, têm que estar continuamente preparadas para abraçar novas oportunidades. Esta potencialidade relaciona-se com a capacidade das organizações para criar, internamente, as condições que lhes possibilitem empreender (Carrier, 1996; Antoncic & Hisrich, 2001). Empreendem as empresas que detêm elevado capital empreendedor, *i.e.*, que reúnem um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis que permite a identificação e exploração de novas oportunidades (Palma & Cunha, 2008). Daí que, cada vez mais a aposta no empreendedorismo dentro das organizações, ou dito de outra forma, no capital empreendedor, seja uma realidade patente na era actual.

Importa, em seguida, compreender como o fenómeno do empreendedorismo dentro das organizações surgiu na comunidade científica, bem como a pertinência do estudo no impacto que este tem ao nível dos indivíduos, das organizações e na sociedade como um todo.

## **2.2. Capital Empreendedor: O Estado da Arte**

O empreendedorismo dentro das organizações é um tópico que, apenas recentemente, tem exercido uma atracção e fascínio entre os investigadores (Hisrich, 1990; Carrier, 1996; Holt *et al*, 2007) tendo-se tornado num dos temas da actualidade na área do comportamento organizacional. As consequências positivas normalmente associadas ao fenómeno do capital empreendedor (CE) conferiram ao constructo um estatuto de grande importância, não só aos olhos dos académicos, como também da organização e dos próprios indivíduos. Em termos gerais, os dados teóricos e empíricos sugerem que numa empresa com elevado CE, as pessoas tendem a desenvolver um conjunto de competências, atitudes e comportamentos que lhes permite, por um lado, detectar novas oportunidades, e por outro, reunir todos os recursos necessários para transformar as suas ideias em produtos inovadores e com valor acrescentado (Palma, 2007).

É esta capacidade para detectar e explorar novas oportunidades que explica o sucesso de muitas organizações, como é o caso da Nokia, da Virgin Atlantic Airways, da Google ou da 3M, que apesar de maduras apostam na inovação, desafiando constantemente a concorrência (Hisrich, & Peters, 2004; Kuratko & Montagno, 1989; Palma & Cunha, 2008). Mas, na prática, como pode uma empresa desenvolver inovação quando os colaboradores são incessantemente pressionados para fazer mais com menos recursos? Na verdade, o contexto organizacional desempenha um importante papel na promoção ou inibição dos comportamentos empreendedores nos indivíduos.

Ao aprofundar a temática do CE, encontramos na literatura uma variedade de designações para definir o empreendedorismo dentro das organizações: *intraempreendedorismo* (*e.g.* Pinchot,

1985; Hisrich & Peters, 2004), *empreendedorismo corporativo* (e.g. Garvin & Levesque, 2006; Antoncic & Hisrich, 2001; Zahra, 1991, 1993; Hornsby *et al*, 1993), *corporate venturing* (e.g. Biggadike, 1979; Block & MacMillan, 1993) e *empreendedorismo corporativo internacional* (e.g. Jones & Butler, 1992; Schollhammer, 1981, 1982). No presente estudo, e à semelhança de Palma (2007), optou-se por *capital empreendedor*, enquanto tradução do conceito que melhor incorpora o significado do empreendedorismo dentro das organizações, por um lado, e se revela mais fácil de operacionalizar, melhorar e desenvolver, por outro.

Ainda que a literatura sobre esta temática vá assumindo uma dimensão considerável, a relativa juventude do conceito CE no campo do comportamento organizacional ajuda a compreender a existência de um debate entre os autores no que se refere às definições e medição do constructo, à sua multidimensionalidade e às variáveis que funcionam como antecedentes e consequentes.

A primeira referência data do início da década de 80 pela mão de Gifford Pinchot (1985) ao citar pela primeira vez o conceito *intrapreneur* para definir o empreendedor interno (Kuratko & Montagno, 1989). Tal termo surgiu da consciencialização de que a capacidade empreendedora não se limita meramente às empresas recém-criadas. Muito pelo contrário, as empresas maduras e bem estabelecidas no mercado podem empreender internamente (Hisrich & Peters, 2004). Aí, o CE sobe ao palco para fomentar a mudança e renovação organizacional, rasgando as normas e os procedimentos previamente estabelecidos, e consequentemente, contribuindo para o crescimento e competitividade das organizações (Covin & Miles, 1999, cit. por Monteiro *et al*, 2009).

Desde então, várias linhas de investigação foram seguidas, daí emergindo duas principais abordagens. A primeira, enraizada na Gestão Estratégica, perspectiva o CE como uma capacidade energizante da empresa para criar bases para, *per si*, agir de modo empreendedor. Desta forma, realça as estratégias utilizadas para criar valor, como as práticas de gestão e os estilos de tomada de decisão (Dess & Lumpkin, 2005). Já a segunda abordagem concebe o CE como um processo assente em comportamentos e acções organizacionais orientados para identificar e explorar novas oportunidades de e no negócio, como seja comportamentos proactivos, inovadores, de elaboração e desenvolvimento de estratégias, que são usados com o propósito de criar valor acrescentado e vantagem competitiva (Covin & Slevin, 1991). É nesta abordagem que se foca fundamentalmente a nossa atenção, uma vez que permite uma maior objectividade na operacionalização do conceito, no sentido em que ao conhecer quais as manifestações comportamentais do CE, torna-se possível medir mais objectivamente o nível empreendedor presente nas empresas (Monteiro *et al*, 2009).

Nos anos 90, o CE começa a ser estudado de uma forma mais sistematizada, mercê dos esforços de vários autores (Kuratko & Montagno, 1989; Garvin & Levesque, 2006; Zahra, 1991;

Guth & Ginsberg, 1990; Covin & Slevin, 1991; Antoncic & Hisrich, 2001; Hornsby *et al*, 1993; Dess & Lumpkin, 2005). Nesta década, verifica-se um aumento considerável de estudos voltados para a definição e operacionalização do conceito, bem como para a determinação das suas causas e/ou suas consequências (*e.g.* Kuratko *et al*, 1990; Naman & Slevin, 1993; Hornsby *et al*, 2002).

Mas, em termos práticos, o CE é um processo de criação de quê? A resposta a esta questão colmata em sete perspectivas, que na sua totalidade encerram a pertinência e complexidade deste conceito. Segue-se a tabela 2 com as diferentes perspectivas existentes na comunidade científica sobre a natureza do fenómeno do CE.

Tabela 2: As Perspectivas sobre a Natureza do CE (adaptado de Monteiro *et al*, 2009)

<b>Criação de Negócios</b>	Envolve a aceitação do risco, de forma a desenvolver novos negócios rentáveis à organização.
<b>Criação de Inovação</b>	Implica a produção de novas ideias/produtos; promover a capacidade da organização para desenvolver a inovação de produtos, métodos, serviços e tecnologias.
<b>Criação de Empresas</b>	Requer a criação de novas unidades ou empresas para agirem de forma autónoma ou semi-autónoma.
<b>Criação de Valor</b>	É um processo de criação de valor para os clientes a partir da exploração de novas oportunidades.
<b>Criação de Mudança</b>	Implica a criação de mudança pelo ajustamento, modificação e adaptação das capacidades para identificar diferentes oportunidades no mercado, desenvolver uma regeneração sustentada, a renovação estratégica e o rejuvenescimento organizacional.
<b>Criação de Crescimento</b>	É uma orientação positiva, fortemente direccionada para o crescimento em vendas, lucros, resultados positivos e emprego.
<b>Criação de Vantagem Competitiva</b>	A procura de vantagem competitiva sustenta e actua no crescimento da organização.

### 2.3. Definição e Medição do Capital Empreendedor: um Constructo Multidimensional

Na literatura podemos encontrar uma valiosa pluralidade de definições conceptuais de CE. Subjacente a cada uma, está a forma distinta como os investigadores interpretam o significado do fenómeno. Os primeiros conceitos de CE apenas admitiam como resultado a criação efectiva de novos negócios e empresas (Baduerahanian & Abeti, 1995, cit. por Monteiro *et al*, 2009). Com o crescimento do fascínio pela temática, assistiu-se a uma progressiva evolução do conceito, constituindo-se como o meio para criar valor de forma inovadora dentro da empresa, e que pode resultar na criação de novos negócios e em renovações estratégicas (Guth & Ginsberg, 1990), já que ambos se baseiam na procura de oportunidades e valor acrescentado (Covin & Miles, 2007).

Para uma melhor compreensão do desenvolvimento conceptual do CE, apresenta-se em seguida a tabela 3 com algumas das definições que mais impacto produziram na literatura.

Tabela 3: Definições de CE (adaptado de Hisrich & Peters, 2004; Sharma & Chrisman, 1999; e Bucha, 2009)

<b>Definição de Capital Empreendedor</b>	<b>Autores</b>
Corresponde ao desenvolvimento, dentro de uma empresa, de mercados internos e relativamente pequenos, através de unidades independentes projectadas para criar, testar internamente e expandir ou melhorar os serviços, tecnologias e métodos numa organização.	Nielson, Peters & Hisrich (1985)
Os intraempreendedores são aqueles que assumem a responsabilidade de criar e inovar dentro de uma organização.	Pinchot (1985)
Emergência de novos negócios dentro de organizações já existentes; a transformação da organização ocorre através da renovação estratégica.	Guth & Ginsberg (1990)
Processo de renovação organizacional que envolve duas dimensões: a inovação e a renovação estratégica.	Zahra (1993)
Actividade que compreende comportamentos e atitudes empreendedoras essenciais para as empresas prosperarem no mercado competitivo.	Barringer & Bluedorn (1999)
Processo de gerar valor para a empresa a partir de novas combinações ou através da reorganização dos recursos, visando sempre o desenvolvimento bem sucedido de novas ideias e projectos.	Wunderer (1999)
Identificação de oportunidades que criam valor para a organização, por meio da inovação.	Antoncic & Hisrich (2003)
Os intraempreendedores são pessoas que geram mudança nas empresas, pois têm características distintas que fazem a diferença.	Filion (2004)
Corresponde à criação e ao desenvolvimento sustentável de novos negócios dentro da organização.	Garvin & Levesque (2006)

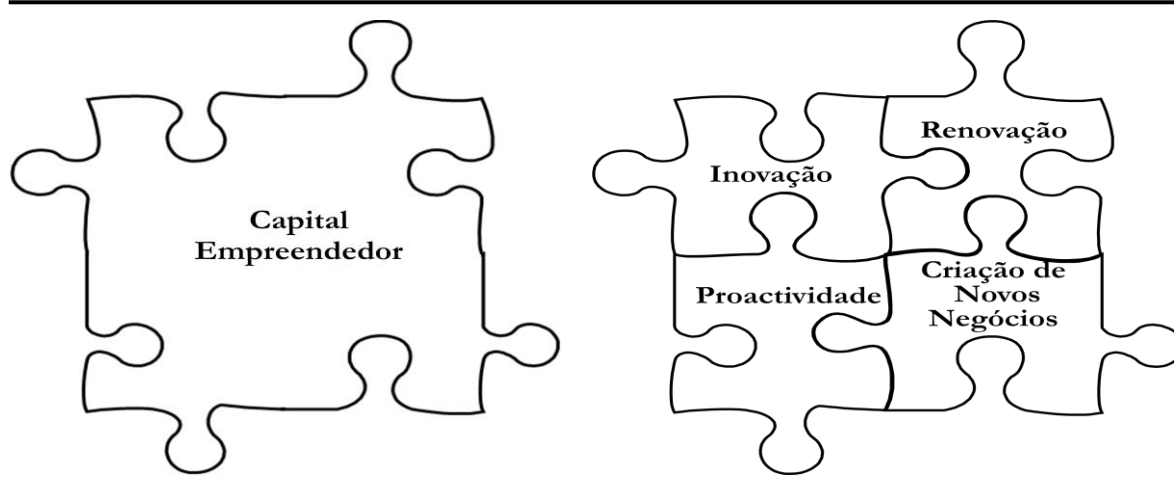
Desta mescla de definições conceptuais pode-se aferir que, apesar da existência de algumas controvérsias entre os investigadores no que constitui o objecto de estudo do CE, parece existir um aspecto que reúne consenso entre a comunidade científica: o CE reflecte a capacidade das empresas maduras e bem implementadas no mercado para empreender internamente. Por outras palavras, é uma ferramenta que capacita a organização para identificar novas oportunidades (e.g. Antoncic & Hisrich, 2001; Palma & Cunha, 2008) e criar, de modo a elaborar estratégias, entrar em novos nichos de mercado, criar negócios e desenvolver os mercados existentes. Parece ser, deste modo, um processo que mais do que a criação de novos negócios, por meio da inovação, é um processo de renovação organizacional (Guth & Ginsberg, 1990; Kanter, 1985; Zahra, 1993), ao permitir renovar os mercados e estratégias existentes, reorganizando-os para uma melhor adaptação aos novos produtos, serviços, métodos e tecnologias.

Acresce que a nova oportunidade pode reportar-se a uma *oportunidade de negócio* distinto daquele praticado na empresa, mas complementar. Exemplo disso, é a Virgin Atlantic Airways, uma empresa dedicada ao transporte aéreo de passageiros, que se destaca pela oferta de serviços de massagens *on board* em primeira classe (Palma & Cunha, 2008). Por outras, pode indicar uma

nova *oportunidade no negócio* onde a empresa já opera (Palma & Cunha, 2008), como é o caso da 3M, uma organização reconhecida pela criação de produtos inovadores, como as notas *post-it*.

Na verdade, o CE representa, inquestionavelmente, um constructo multidimensional que, aliás, os trabalhos empíricos não se “cansam” de sugerir. Ainda que outros modelos tenham sido preconizados na literatura (*e.g.* Kuratko *et al*, 1990; Knight, 1997; Zahra, 1991; Guth & Ginsberg, 1990), Antoncic e Hisrich (2001) sugerem que são quatro os elementos essenciais que dão vida ao conceito do CE, tal como se encontra sucintamente representado na figura 1: *criação de novos negócios, inovação, renovação e proactividade*.

Figura 1: Dimensões do CE



A *criação de novos negócios* constitui a componente mais importante do CE (Antoncic & Hisrich, 2001), orientada para a redefinição de produtos e/ou serviços e para o desenvolvimento de novos mercados (Zahra, 1991). Baseada na procura e entrada em novos negócios, relaciona-se com todos os níveis de autonomia, desde a concepção de novos departamentos a novas empresas autónomas ou semi-autónomas (Antoncic & Hisrich, 2001; Monteiro *et al*, 2009).

A *inovação* consiste na procura de soluções novas e excepcionais para superar dificuldades e necessidades da empresa e resulta na criação e desenvolvimento de novos produtos, processos, serviços, procedimentos e tecnologias (Antoncic & Hisrich, 2001; Knight, 1997; Zahra, 1993).

A *renovação*, por outro lado, é a inovação orientada para o conceito e estratégias de negócio (Guth & Ginsberg, 1990; Zahra, 1993). Trata-se de um processo de mudança organizacional auto-sustentável, na medida em que a inovação conduz a estratégias mais adaptadas ao mercado, que por sua vez permite o desenvolvimento de novos produtos e serviços (Antoncic & Hisrich, 2001).

Por fim, a *proactividade* reflecte uma estratégia assertiva e uma postura agressiva (Lumpkin & Dess, 1996), que traduz um elevado nível de aceitação dos riscos a novas situações (Stopford

& Baden-Fuller, 1994). É este elemento que permite às organizações a procura pela liderança do mercado em vez de seguir a concorrência inter-empresarial (Antoncic & Hisrich, 2001).

Estas dimensões são tidas como vitais para um CE fortemente preditor do crescimento e sustentabilidade das empresas (Baum *et al*, 2001, cit. por Monteiro *et al*, 2009).

A necessidade em mensurar o CE ganhou relevo na comunidade científica, sobretudo nos anos 90, e desde então, vários instrumentos de medida tem sido usados para esse fim. Destaca-se a *Entrescale* que concebe o CE em duas dimensões - inovação e proactividade (Knight, 1997), o *Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument* em cinco – disponibilidade de tempo, apoio da gestão, sistema de recompensas, autonomia e fronteiras organizacionais (Hornsby *et al*, 2002) e a escala de Antoncic e Hisrich (2001), que serve de base, no presente estudo, à medição do conceito.

Uma vez que o CE não pode ser desenvolvido como acto isolado, importa, em seguida, conhecer quais os factores responsáveis pelo seu desenvolvimento nas organizações.

#### **2.4. Como Desenvolver o Capital Empreendedor nas Organizações**

Um dos modos mais palpáveis de compreender o processo de desenvolvimento do CE no contexto organizacional consiste em atender ao modelo proposto por Palma em 2007 (Figura 2). Segundo este, o desenvolvimento do CE requer, em primeiro lugar, a definição, por parte do topo estratégico, de uma visão empreendedora, capaz de incutir os colaboradores de toda a empresa a exhibir comportamentos empreendedores. Em termos operacionais, devem ser formadas equipas, as *new venture teams* (Palma, 2007), especialmente dedicadas à análise do contexto, visando a idealização de cenários futuros, para melhor preparar a empresa para competir no futuro.

Ao nível da estrutura organizacional, o desenvolvimento do comportamento empreendedor passa pela introdução de algumas configurações estruturais, tais como as unidades de I&D e as sessões de *brainstorming*. Estas sessões, que têm lugar fora da rotina diária de trabalho, permitem aos indivíduos reflectir sobre as suas acções e métodos, numa lógica de melhoria contínua (Palma & Cunha, 2008). A par destas reuniões, deve-se apostar na realização de *networking meetings*, *i.e.*, encontros entre redes, em que os colaboradores, de diferentes áreas funcionais, se reúnem entre si para partilharem as suas experiências de trabalho e procurarem elaborar pontos de convergência. As *after action reviews* (reuniões pós-acção) constituem outra forma de desenvolvimento do CE. Constituídas por elementos do mesmo departamento ou equipa de trabalho visam a reflexão sobre a sua actuação e os erros praticados, com o propósito de melhorar o desempenho da organização.

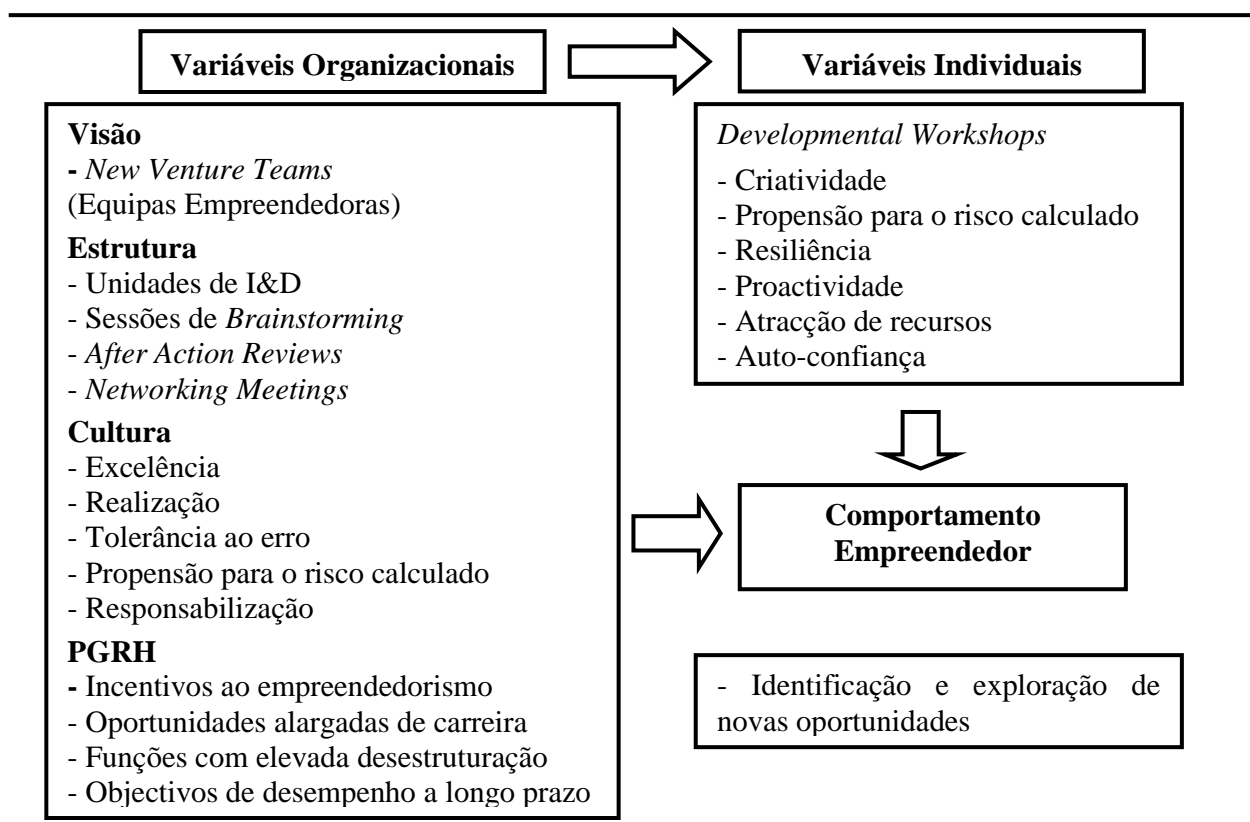
Naturalmente, estas alterações na estrutura e no ambiente da organização contribuem para o desenvolvimento de um conjunto de valores orientados para a excelência, propensão para o risco

calculado, realização, tolerância ao erro e responsabilização (Palma, 2007) e, por conseguinte, um reajustamento das políticas e práticas de GRH. Com efeito, o uso apropriado de PGRH que valorizem, por exemplo, a orientação a longo-prazo, os incentivos e formas de reconhecimento, a aceitação de risco e as oportunidades de carreira, são uma fonte de promoção de comportamentos empreendedores nos colaboradores (Hayton, 2003; Schuler, 1986; Palma & Cunha, 2008).

Igualmente, as organizações devem-se empenhar no desenvolvimento de determinadas competências nos seus colaboradores, tais como: auto-confiança - crença dos indivíduos nas suas próprias capacidades, movendo-os para a acção; propensão para o risco calculado - capacidade para persistir, mesmo diante da possibilidade de insucesso; proactividade - procura activa de nova informação e de novas oportunidades; resiliência - permite recuperar de adversidades, mantendo o desejo de realizar novos investimentos; criatividade - capacidade para visualizar uma realidade sob múltiplas perspectivas, que resultam em respostas novas e singulares; e atracção de recursos - assente na forma como se gere a rede de contactos a favor das oportunidades (Palma, 2007).

Uma das estratégias mais eficazes para desenvolver as competências empreendedoras são os workshops de desenvolvimento (*developmental workshops*), baseados na técnica *role-playing*. Nestas sessões, os participantes deparam-se com situações reais, em que têm de encontrar formas para atingir objectivos concretos entre os recursos disponíveis (Palma & Cunha, 2008).

Figura 2: Modelo de Desenvolvimento do CE nas Organizações (baseado em Palma, 2007)



Desta forma, a empresa ao estabelecer um ambiente que celebra a inovação e excelência, com ênfase no futuro, prepara e fomenta nos indivíduos um comprometimento pela criação, ao mesmo tempo que os protege e encoraja a aceitar os riscos associados à experimentação de algo novo. Finalmente, registre-se que só através da mudança concertada das variáveis organizacionais e das competências e atitudes dos colaboradores, se obtém um CE sustentável (Palma, 2007).

## **2.5. Antecedentes e Consequências do Capital Empreendedor na Vida Organizacional**

São vários os trabalhos teóricos e empíricos que visam identificar os factores que podem explicar e contribuir para o aumento do CE nas empresas (*e.g.* Hornsby *et al*, 1993; Zahra, 1991; Naman & Slevin, 1993; Stopford & Baden-Fuller, 1994; Holt *et al*, 2007; Hayton, 2003, 2005). De entre as variáveis responsáveis pelo desenvolvimento destes comportamentos no contexto das organizações, a cultura organizacional impõe o seu importante papel como antecedente do CE. Com efeito, a cultura influencia o CE quando promove um ambiente onde a inovação é tida como uma resposta ajustada para os problemas organizacionais (Hisrich & Peters, 2004), incutindo nos colaboradores uma vontade para participar livremente em acções criativas. A responsabilidade e autoridade são descentralizadas aos colaboradores, para que procurem a excelência e o sentido de realização, tomem decisões em consonância com os interesses da empresa e estejam dispostos a serem responsabilizados pelo resultado das suas acções (Monteiro *et al*, 2009).

As pesquisas sobre a relação entre a cultura e o CE tornaram-se particularmente relevantes, ao sugerir o impacto positivo de vários tipos de culturas no CE, como por exemplo, uma cultura orientada para a aprendizagem e uma cultura de inovação (Monteiro *et al*, 2009).

De igual modo, Schuler (1986) indica que o nível de CE demonstrado pela empresa, pode ser afectado pela orientação das PGRH. Designadamente, o autor refere que as práticas e políticas de GRH (*e.g.* recrutamento e selecção, formação e desenvolvimento, sistemas de recompensa) que estimulem a criatividade, orientação a longo-prazo, tolerância à ambiguidade, aceitação de risco e capacidade para assumir responsabilidades, estão positivamente associadas ao CE.

Por sua vez, num estudo a noventa e nove PME's nos E.U.A., Hayton (2003), investigou de que forma a GRH pode promover o CE. O autor discute no seu trabalho a capacidade das PME's para serem empreendedoras, fazendo uma distinção entre PGRH tradicionais (*traditional HRM practices*) e práticas discricionárias (*discretionary HRM practices*). Os resultados do estudo sugerem que são o segundo tipo de práticas (*e.g.* orientação para os resultados, formas de reconhecimento, participação dos colaboradores, autonomia) que promovem o CE, sendo esta relação mais forte em empresas que actuam em áreas relacionadas com a alta tecnologia (Hayton, 2003).

Hornsby e seus colaboradores (1993), propõem a existência de cinco factores no ambiente organizacional - uso apropriado das recompensas, disponibilidade de recursos, aceitação de risco, suporte organizacional para a inovação e estrutura organizacional conducente à cooperação - que predizem comportamentos empreendedores. Também Hayton (2005) alude que a variável suporte organizacional ao promover nos indivíduos elevados níveis de comunicação e integração *cross-functional* e comportamentos cooperativos, contribui para maiores níveis de CE.

O estilo de liderança têm sido considerado como outro determinante do CE nas empresas (Guth & Ginsberg, 1990; Hisrich & Peters, 2004). Atributos relevantes parecem ser a orientação do líder para as pessoas/relacionamento, assim como o estilo de liderança transformacional (Ling *et al*, 2008; Walumbwa & Lawler, 2003). Antoncic e Hisrich (2004) identificaram, ainda, uma relação positiva entre o número de alianças estratégicas inter-empresariais e o CE. Salienta-se, contudo, que essa relação poderá se tornar negativa diante de um número excessivo de alianças.

As variáveis organizacionais expostas não esgotam os aspectos que vêm sendo apontados pela literatura como potencialmente fomentadores do CE. Na verdade, outros trabalhos empíricos têm revelado que determinadas variáveis individuais podem igualmente explicar a sua ocorrência. A criatividade, a proactividade e a resiliência são alguns exemplos de traços de personalidade que caracterizam o comportamento empreendedor (Hornsby *et al*, 1993; Palma, 2007).

Como nota final, importa sublinhar o impacto positivo que o CE tem nas organizações. Em termos gerais, tem sido habitualmente associado a um aumento da *performance* financeira, valor acrescentado e crescimento das empresas (Covin & Slevin, 1991; Holt *et al*, 2007). Também Zahra e Covin (1995), num estudo longitudinal a PME's do sector industrial, encontraram evidências do impacto positivo do CE na *performance* financeira, sugerindo que esse efeito apesar de moderado nos primeiros anos, tende a aumentar a longo prazo. Realçar ainda, a valorização da imagem da empresa no mercado, o aumento da vantagem tecnológica sobre a concorrência, a reestruturação dos processos de trabalho, a melhoria e desenvolvimento de novos produtos/serviços e o reforço do espírito de equipa entre os colaboradores e a empresa (Hisrich & Peters, 2004; Palma, 2007).

Tal como nas organizações, o CE apresenta benefícios para os indivíduos, nomeadamente ao nível do desenvolvimento de competências, como a criatividade, proactividade, aprendizagem contínua, sentido de realização (Palma, 2007), do acréscimo dos níveis de satisfação (Morris *et al*, 1994), empenhamento organizacional e autonomia (De Clercq & Rius, 2007; Akehurst *et al*, 2009).

É possível, desta forma, esperar que a organização ao apostar no CE, influencie os direitos e deveres percebidos pelas pessoas, fazendo com que estas sintam, por exemplo, o dever de inovar. Daí que, o cumprimento do contrato psicológico possa constituir um factor de êxito no CE.

## CAPÍTULO III – O CONTRATO PSICOLÓGICO

### 3.1. O conceito e a sua Evolução no Tempo

A envolvente em que as organizações actuais operam não se compagina com a estabilidade e a certeza. Tecnologias em rápida mutação, clientes flutuantes, inovação constante, turbulências económicas, sociais e políticas, são alguns aspectos que fazem parte do quotidiano das empresas. Como consequência, as relações laborais sofreram alterações significativas, sobretudo a relação entre empregadores e colaboradores (Millward & Hopkins, 1998; Beard & Edwards, 1995). Esta assenta numa relação de troca, sendo definida por um contrato de trabalho formal, que apresenta os direitos e os deveres recíprocos dos colaboradores e das empresas (Bragança, 2006). Contudo, a relação que se estabelece entre ambas as partes é regulada, a maior parte das vezes, por regras e normas que ultrapassam aquilo que está escrito formalmente nesse contrato, sendo o dia-a-dia influenciado, em grande parte, pelo *contrato psicológico* (Castanheira & Caetano, 1999).

É através deste conceito que, actualmente, vários autores analisam o processo de mudança que se tem vindo a verificar no contexto da relação laboral e as consequências que tais alterações podem vir a produzir nas organizações e nos indivíduos (*e.g.* Millward & Hopkins, 1998; Hall & Moss, 1998; Hiltrop, 1995). Tem, igualmente, sido usado para mostrar as diferenças entre os termos do *velho acordo* - baseado numa relação a longo prazo, estável, previsível, com maiores oportunidades de formação e desenvolvimento de carreira na organização - e do *novo acordo* - assente numa relação mais transaccional, de curto prazo, onde as trocas são mais explícitas, existindo uma maior flexibilidade e responsabilidade individual (Sturges *et al*, 2005). Daí que, sobretudo na última década, este conceito tenha suscitado uma grande atenção por parte dos investigadores no âmbito do comportamento organizacional (Cullinane & Dundon, 2006).

Genericamente, o contrato psicológico refere-se à percepção das obrigações mútuas entre o colaborador e o empregador, mas cada autor idealizou o conceito de forma diferente. A origem da utilização do conceito de contrato psicológico na literatura é usualmente atribuída a Argyris em 1960 (Anderson & Schalk, 1998; Hall & Moss, 1998; Guest, 2004), para explicar a relação existente entre colaboradores e empregador numa fábrica. Mais tarde, Schein (1982) definiu-o como sendo algo que incluía um conjunto implícito de expectativas, como obrigações e direitos, actuando em todos os momentos e entre os membros presentes na empresa (Leiria *et al*, 2006).

Outros autores se interessaram sobre esta área, desenvolvendo os seus trabalhos no sentido das convicções do colaborador em relação ao acordo resultante das promessas trocadas entre ele e a organização, em vez de conceberem os contratos psicológicos como suposições inconscientes na relação de emprego (*e.g.* Argyris, 1960; Levinson, 1962, cit. por Bragança, 2006).

A principal responsável pelo desenvolvimento desta temática deveu-se a Denise Rousseau nos anos 90, ao introduzir a definição de contrato psicológico mais consensual na comunidade científica. Contrariamente a outras definições, na sua está implícita o desvio da relação de troca, de uma bilateral entre duas partes envolvidas, a diferentes níveis (individual e organizacional), para uma unilateral, singular do indivíduo (Castanheira & Caetano, 1999). Deste modo, o contrato psicológico reflecte uma percepção subjectiva individual das obrigações do colaborador para com o empregador e das obrigações deste para com o colaborador (Schalk & Freese, 1997).

A tabela 4 apresenta alguns exemplos de definições conceptuais presentes na literatura.

Tabela 4: Definições de Contrato Psicológico (adaptado de Bragança, 2006; Rousseau, 2000)

<b>Definição de Contrato Psicológico</b>	<b>Autores</b>
Reflecte a soma de expectativas mútuas entre a empresa e o indivíduo.	Levinson (1962)
Contrato implícito entre um indivíduo e a sua organização que especifica o que cada parte espera dar e receber da outra.	Kotter (1973)
Crenças individuais, moldadas pela organização, em relação aos termos de um acordo de trocas entre indivíduos e a sua organização.	Rousseau (1990)
Essência do laço entre indivíduo e organização, dado que o emprego implica uma troca implícita de crenças e expectativas acerca do que constituem acções legítimas pela outra parte.	Dopson & Neumann (1998)
Corresponde às crenças tidas pelos indivíduos acerca das obrigações mútuas, no acordo em que o indivíduo percebe que é parte.	Millward & Brewerton (1999)

Ainda que os autores abordem o conceito de forma distinta, parece existir na literatura um relativo consenso quanto ao seu significado. Na maior parte das definições, está implícita a noção de mutualidade entre colaborador e empregador (*e.g.* Millward & Brewerton, 1999; Rousseau, 1990; Robinson, 1996). Neste sentido, é possível afirmar que o contrato psicológico é um acordo não escrito entre o colaborador e empregador, englobando um conjunto de expectativas mútuas entre ambas as partes. A convicção dessas obrigações é suportada pela percepção de que uma promessa foi feita (*e.g.* progressão na carreira) e algo foi dado em troca (*e.g.* aceitar uma função), unindo as partes a um conjunto de obrigações recíprocas (Bragança, 2006).

Na verdade, é o contrato psicológico que “diz” aos indivíduos o que lhes é requerido, de modo a cumprirem a sua parte e o que podem esperar do seu trabalho e da organização. Assim, existem tantos contratos psicológicos quantos os colaboradores organizacionais.

Rousseau (1995) salienta, ainda, o carácter promissor das crenças individuais, sugerindo que se trata de um contrato promissório que engloba três componentes: a promessa, o pagamento e a aceitação (Rousseau & Parks, 1993, cit. por Carochinho *et al.*, 2004). A promessa refere-se a

um compromisso mútuo relativo a uma acção imediata ou futura, ocorrendo ao nível individual e estando este contrato ancorado em promessas percebidas pelo indivíduo e feitas pelo empregador. O pagamento surge quando a empresa oferece algo em troca da promessa que o indivíduo preza. Por último, a componente aceitação reflecte um acordo voluntário que conduz à adopção das condições do contrato, pressupondo que as partes sejam responsáveis por essas condições.

Dada a emergência do contrato psicológico mesmo na presença de um contrato formal de trabalho, importa perceber qual a sua importância no contexto da relação laboral. Perante essa evidência, Shore e Tetrick (1994) sugerem que o contrato psicológico permite reduzir a incerteza individual, preenchendo as lacunas do contrato formal e conferindo uma sensação de segurança e previsibilidade, uma vez que os indivíduos acreditam que têm um acordo com o seu empregador (Bragança, 2006). Mais ainda, orienta o seu comportamento e favorece o desenvolvimento de um sentimento de influência, por parte do colaborador, sobre a organização (Leiria *et al*, 2006).

Para além do exposto, importa, em seguida, conhecer os tipos de contrato psicológico.

### 3.2. Tipos de Contrato Psicológico

Embora a literatura tenha dado um maior relevo aos contratos relacional e transaccional, estes só representam uma parte do sistema classificativo proposto por Rousseau. A taxonomia completa resulta dos diferentes modos como se cruzam duas dimensões: a *duração do contrato formal de trabalho* e os *termos de desempenho*, que se referem aos objectivos de trabalho que a empresa espera dos seus colaboradores. Daí advêm quatro tipos de contrato, tal como se encontra sucintamente representado na tabela 5 (Rousseau, 1995, 2000).

Tabela 5: Tipos de Contrato Psicológico (Rousseau, 1995, 2000, adaptado de Cunha *et al*, 2006)

		<i>Termos de performance</i>	
		<b>Especificados</b>	<b>Não especificados</b>
<i>Duração</i>	<b>Curta duração</b>	Transaccional	Transicional
	<b>Longa duração</b>	Equilibrado	Relacional

O *contrato equilibrado* resulta da conjugação de alguns aspectos do contrato transaccional, como o vencimento e a focalização nos resultados organizacionais, com outros do relacional, como a lealdade e o elevado nível de empenhamento organizacional (Castanheira & Caetano, 1999). As recompensas facultadas ao colaborador são contingentes do seu desempenho e do seu

contributo para as vantagens competitivas da empresa, sendo esperado que cada elemento da relação coopere para o desenvolvimento e aprendizagem da outra parte (Rousseau, 2004).

Quanto ao *contrato transicional*, este traduz a quebra ou ausência de um acordo inicialmente celebrado entre as duas partes, caracterizando-se por uma elevada ambiguidade e instabilidade interna (Rousseau *et al*, 2004). Não é visto como uma “verdadeira” forma de contrato psicológico (Cunha *et al*, 2006), sendo visível em empresas que apresentam elevadas alterações internas na sucessão de fusões ou mudanças drásticas no mercado. Perante este cenário, a relação de emprego decorre num ambiente de incerteza relativa às obrigações mútuas, desconfiança e com reduzidas expectativas acerca do que irá acontecer no futuro (Castanheira & Caetano, 1999).

O *contrato transaccional* diz respeito a uma troca a curto prazo de benefícios específicos e contribuições cuja natureza é maioritariamente económica (Rousseau, 2004). Como tal, verifica-se uma troca proporcional e directa entre o nível de empenho dos colaboradores e a quantia de salário que recebem, ou seja, estes fazem aquilo para o qual são pagos, estando dispostos a deixar a empresa se esta não cumprir com as obrigações de compensação. O envolvimento pessoal no trabalho (O’Leary-Kelly & Schenk, 1999), a identificação e a confiança são alguns dos aspectos pouco considerados neste tipo de contrato, existindo a percepção de que a relação de emprego é a curto prazo e que pouco provavelmente se alterará no futuro (Cunha *et al*, 2006).

O *contrato relacional*, pelo contrário, baseia-se numa relação de confiança mútua de longa duração (Rousseau *et al*, 2004), enraizada na troca de benefícios quer financeiros, quer em termos intrínsecos, socio-emocionais, como a lealdade, a identificação e as oportunidades de crescimento (Millward & Hopkins, 1998). De salientar que a relação de emprego caracteriza-se por ser aberta e dinâmica, verificando-se uma evolução nas expectativas e relações entre ambas as partes (Beard & Edwards, 1995) e sobrepondo-se a componente intrínseca à extrínseca em oposição ao contrato transaccional. Como tal, é expectável que o colaborador apresente “amor à camisola” e lealdade para com a empresa, e que esta lhe conceda bem-estar e segurança no trabalho (Bragança, 2006).

Embora a literatura, como exposto anteriormente, acentue a mudança de um *velho* contrato mais fortemente relacional para um *novo* contrato psicológico mais transaccional, caracterizador da actual relação laboral, Rousseau (1995) acredita que os contratos psicológicos dos indivíduos se situam, na realidade, num contínuo entre dois pólos, o transaccional e o relacional (Rousseau *et al*, 2004). Estas duas categorias diferenciam-se em função de várias dimensões, nomeadamente o foco, o arranjo em tempo, a inclusão e a estabilidade (Figura 3).

O foco descreve se os incentivos presentes na relação de emprego são maioritariamente de natureza económica ou económica e socio-emocional. Quanto à dimensão arranjo em tempo, esta refere-se ao modo como a relação é percebida, podendo ser limitada no tempo ou aberta e com

duração indefinida. A inclusão reflecte o grau de envolvimento que uma pessoa espera obter no trabalho, podendo ser circunscrito ou, pelo contrário, vasto. Por último, a estabilidade reporta o grau em que a relação de emprego é entendida como estática e inalterável ou aberta e previsível de sofrer mudanças no futuro (Bragança, 2006).

Figura 3: Conteúdo dos Termos do Contrato Psicológico (adaptado de Rousseau, 2000)



Deste modo, os contratos transaccionais apresentam como incentivo central para a relação razões de ordem económica (foco), esta é habitualmente fechada, limitada no tempo (arranjo no tempo), de curto-prazo o que pressupõe um escasso envolvimento pessoal no trabalho (inclusão) e é entendida como sendo invariável (estabilidade). Por oposição, nos contratos relacionais os incentivos percebidos na relação são de ordem económica e socio-emocional (foco), o indivíduo entende a relação como aberta mostrando interesse em mantê-la ao longo do tempo (arranjo no tempo), sente-se envolvido pela organização (inclusão) e crê que a sua relação de emprego se alterará ao longo do tempo (estabilidade).

### 3.3. Sua Formação e Desenvolvimento

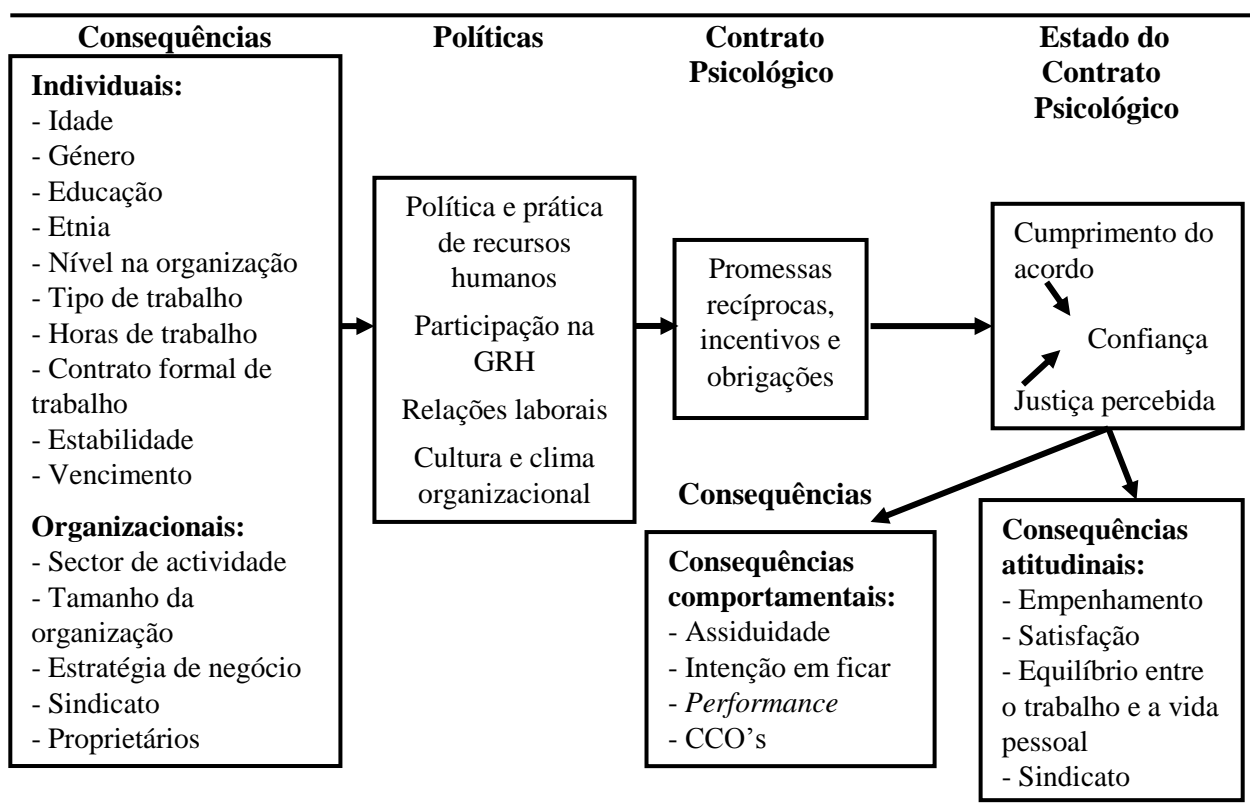
O contrato psicológico desenvolve-se num âmbito dinâmico no qual o indivíduo interage constantemente com os diversos agentes organizacionais, recebendo destes uma multiplicidade de mensagens verbais e não verbais e gerando-se um conjunto de expectativas acerca da relação de emprego (Cunha *et al*, 2006). Conforme Dunahee e Wangler (1974), o contrato psicológico emerge durante a fase de pré-negociação do emprego.

Rousseau (1995) foi uma das primeiras autoras na comunidade científica a desenvolver um dos modelos mais proveitosos para conhecer o processo de formação do contrato psicológico. Segundo este, existem essencialmente dois tipos de factores a operar na formação do contrato: factores organizacionais e factores individuais. Os factores organizacionais englobam as pistas

sociais - que são informações comunicadas pelos colegas de trabalho, como as mensagens que conduzem à formação do contrato e a pressão social para a conformidade com as normas grupais - e as mensagens organizacionais - que descrevem os comportamentos e intenções para o futuro, envolvendo a comunicação de promessas por parte da organização (Leiria *et al*, 2006). Por sua vez, os factores de ordem interna ao indivíduo remetem para as suas predisposições individuais e para os processos de codificação e decodificação das mensagens organizacionais. Um exemplo de um factor interno é a procura de informação. O tipo de informação que o indivíduo recolhe antes do seu ingresso na organização contribui activamente para o desenvolvimento do contrato. Um outro factor pertinente são os motivos que o levam a entrar na empresa (Bragança, 2006).

Adicionalmente a este, Guest (2004) elaborou um modelo teórico mais integrativo sobre o desenvolvimento do contrato psicológico (Leiria *et al*, 2006), uma vez que procura perceber quais as causas e consequências do contrato psicológico e não apenas o contexto imediato em que este emerge, tal como pode ser observado na figura 4.

Figura 4: Modelo do Contrato Psicológico na Relação Laboral (adaptado de Guest, 2004)



Este modelo sugere que os factores contextuais, nomeadamente os factores individuais (*e.g.* idade, género) e os organizacionais (*e.g.* estratégia de negócio) e as políticas e práticas de GRH desempenham um papel crucial no contrato psicológico. Com efeito, a forma como os indivíduos interpretam os termos e as condições do seu trabalho, resultantes do tipo de PGRH utilizadas

pela empresa, afecta o tipo de contrato psicológico que se desenvolve (Rousseau & Wade-Benzoni, 1994, cit. por Leiria *et al*, 2006). Importa salientar que cada indivíduo avalia o estado do seu contrato psicológico, o que tem influência nos níveis de confiança presentes na relação laboral. Assim, a confiança e a justiça percebida funcionam como variáveis mediadoras entre o cumprimento ou a quebra do contrato psicológico. Guest (2004) refere, ainda no seu modelo, as consequências que este contrato tem para as empresas (*e.g.* satisfação, *performance*, assiduidade).

Importa referir que todos os contratos psicológicos são passíveis de serem modificados, estando sujeitos constantemente a processos de renegociação. Tais alterações podem dever-se a mudanças no próprio indivíduo (*e.g.* aquisição de novas competências), no contexto em que se insere ou na forma como se interpreta esse contexto (Castanheira & Caetano, 1999).

Uma análise comparativa entre os dois modelos permite-nos afirmar que o modelo proposto por Rousseau destaca, particularmente, os factores individuais responsáveis pela formação do contrato psicológico, restringindo os factores de ordem externa à comunicação de promessas e às pistas sociais. Por seu turno, o modelo de Guest realça a importância que as características da organização têm no desenvolvimento do contrato, referindo que o contexto não só contribui para formar o conteúdo do contrato psicológico, como também as respostas que daí advêm.

Quaisquer que sejam os contratos que os membros organizacionais formam nas suas mentes e os factores que os influenciam, a percepção do incumprimento de determinadas promessas pode gerar nos indivíduos um sentimento de quebra e/ou violação do contrato psicológico (Robinson & Rousseau, 1994; Robinson, 1996). Reestruturações, despedimentos, alterações nos processos de trabalho são exemplos que podem concitar alterações nos contratos psicológicos. Os factores são, porém, muito diversos, sendo a sua relevância sempre dependente da percepção dos indivíduos.

A quebra e mais veementemente a violação são potenciais geradores de emoções e atitudes negativas (*e.g.* injustiça, raiva, traição) (Robinson & Rousseau, 1994), deformando a configuração do contrato e induzindo a mudança de comportamentos. Um contrato psicológico relacional pode dar lugar a outro de natureza transaccional, sendo que, perante a redução dos níveis de confiança e alguma insatisfação, os indivíduos diminuem as contribuições em relação à empresa, limitando-se a cumprir as suas obrigações formais (*e.g.* Robinson, 1996). Enquanto que no transaccional, a percepção de violação incide “apenas” em provável incumprimento das obrigações contratuais.

Do que ficou expresso até agora, é possível concluir que a violação do contrato psicológico conduz a uma série de consequências negativas, estando associado a um decréscimo dos níveis de confiança e satisfação (Robinson & Rousseau, 1994), quebra do sentido de dever, aumento do *turnover* e intenção de sair (Guzzo *et al*, 1994) e diminuição do desempenho (Robinson, 1996).

### 3.4. Antecedentes do Contrato Psicológico e suas Consequências

Os estudos sobre o contrato psicológico têm procurado, na sua maioria, perceber o que afecta esta variável e as suas potenciais consequências nas organizações (*e.g.* Cavanaugh & Noe, 1999; Sturges *et al*, 2005; Ng & Feldman, 2008; Rousseau, 2004; Coyle-Shapiro & Kessler, 2002).

Em relação ao que determina a natureza do contrato psicológico (tabela 6), a violação do contrato tem uma influência significativa na quantidade de obrigações percebidas pelo indivíduo face ao seu empregador (*e.g.* Robinson *et al*, 1994; Pate & Malone, 2000).

O tipo de contrato de trabalho (*e.g.* De Meuse *et al*, 2001; Millward & Hopkins, 1998) e o tipo de função (Rousseau, 1990) afectam, igualmente, o seu conteúdo, sendo que ter um contrato permanente, a tempo inteiro e funções de maior nível hierárquico contribuem para uma orientação mais relacional no contrato psicológico. Por sua vez, ter um contrato temporário não significa, por si só, uma natureza transaccional. Chambel e Castanheira (2005), num estudo a colaboradores de duas fábricas, encontraram evidências de que trabalhadores temporários podem desenvolver um contrato psicológico relacional, de forma idêntica aos contratados directamente pela empresa.

Tabela 6: Antecedentes do Contrato Psicológico

<b>Antecedentes</b>	<b>Estudos</b>	<b>Principais resultados</b>
Tipo de Contrato de Trabalho: Permanente ou Temporário, Tempo Inteiro ou Parcial	Coyle-Shapiro & Kessler (2000, 2002); De Meuse <i>et al</i> (2001); Millward & Hopkins (1998).	O contrato permanente e a tempo inteiro implica um contrato psicológico relacional e um maior número de obrigações esperadas da organização, em oposição ao contrato temporário e a tempo parcial.
Violação do Contrato Psicológico	Robinson <i>et al</i> (1994); Robinson & Rousseau (1994); Pate & Malone (2000).	Uma maior violação no contrato contribui para um menor número de obrigações do colaborador e uma tendência para o contrato psicológico transaccional.
Clima Organizacional	Westwood <i>et al</i> (2001); Kickul & Liao-Troth (2003).	As percepções de clima influenciam a interpretação dos empregados sobre as obrigações e promessas organizacionais.
Variáveis Disposicionais: - <i>Locus</i> de controlo - <i>Conscientiousness</i> - Neuroticismo - Auto-estima	Raja <i>et al</i> (2004); Coyle-Shapiro & Neuman (2004).	Existe uma relação entre o <i>locus</i> interno e os conteúdos do contrato psicológico. O <i>locus</i> de controlo externo implica um contrato psicológico menos relacional. O Neuroticismo contribui para a génese de contratos psicológicos transaccionais.
Outras variáveis: - Tipo de função - Espírito de equipa - PGRH	D'Annunzio-Green & Francis (2005); Kickul & Liao-Troth (2003); Rousseau (1990).	Um maior espírito de equipa implica uma maior prob. de existir contratos relacionais. As PGRH ajudam a moldar o tipo de contrato psicológico.

Mais ainda, algumas variáveis macro-organizacionais, como o clima organizacional e as PGRH (Westwood *et al*, 2001) parecem funcionar como indicadores do tipo de contrato, bem como da intensidade da obrigação que os colaboradores têm face à sua entidade empregadora. As variáveis disposicionais (Coyle-Shapiro & Neuman, 2004; Raja *et al*, 2004) também surgem como potenciais determinantes do contrato psicológico.

As consequências do contrato psicológico são variadas, quer para os indivíduos, quer para as organizações (tabela 7). Exemplificando, alguns resultados organizacionais positivos têm sido associados ao cumprimento do contrato psicológico, tais como o empenhamento (*e.g.* Sturges *et al*, 2005; Millward & Hopkins, 1998), a satisfação (*e.g.* Turnley & Feldman, 2000), a intenção de ficar na organização (*e.g.* Cavanaugh & Noe, 1999; Raja *et al*, 2004) e os comportamentos de cidadania organizacional (*e.g.* Rousseau *et al*, 2004; Coyle-Shapiro & Kessler, 2002).

Tabela 7: Consequentes do Contrato Psicológico

<b>Consequentes</b>	<b>Estudos</b>	<b>Principais resultados</b>
Empenhamento Organizacional	Sturges <i>et al</i> (2005); Millward & Hopkins (1998).	Uma maior orientação relacional implica maiores níveis de empenhamento no trabalho, em oposição a uma orientação mais transaccional.
Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO)	Rousseau <i>et al</i> (2004); Chambel & Castanheira (2005); Coyle-Shapiro & Kessler (2002).	As percepções das obrigações dos membros organizacionais prevêm a existência de CCO.
Satisfação no trabalho	Raja <i>et al</i> (2004); Turnley & Feldman (2000).	Uma maior orientação relacional implica maiores níveis de satisfação, ao contrário de uma orientação mais transaccional.
Intenção de sair	Millward & Brewerton (1999); Cavanaugh & Noe (1999); Raja <i>et al</i> (2004).	A natureza do contrato psicológico tem influência na intenção de sair da empresa. Os contratos relacionais implicam uma menor intenção de sair e os transaccionais uma maior intenção de abandono.

Há, por conseguinte, razões para afirmar que o modo como os indivíduos se relacionam e actuam para com o seu empregador não se limita exclusivamente ao contrato formal, explícito. Na verdade, as pessoas formam crenças acerca das obrigações mútuas e tendem a responder de forma recíproca ao tratamento que julgam que irão receber por parte da organização. Desta forma, se a percepção do cumprimento das obrigações e promessas for favorável, os colaboradores tendem a revelar maiores níveis de empenhamento, de cariz mais afectivo. Em seguida, apresenta-se uma breve revisão do estado da arte do empenhamento organizacional.

## CAPÍTULO IV – O EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL

### 4.1. Empenhamento Organizacional – uma Variável Chave nos Estudos Organizacionais

O empenhamento organizacional<sup>2</sup> é um tópico que, desde há muito, tem suscitado grande atenção entre os investigadores no âmbito do comportamento organizacional (Rego *et al*, 2004; Mowday *et al*, 1979; Allen & Meyer, 1996), devido, em grande medida, à consciencialização das consequências que este constructo tem quer ao nível dos indivíduos, quer das organizações, quer ainda numa perspectiva mais alargada, a sociedade (Caetano & Tavares, 2000). Uma das razões frequentemente invocada para justificar tal interesse prende-se com os potenciais efeitos do empenhamento organizacional sobre algumas variáveis relevantes para a produtividade e eficácia da empresa, como o absentismo, o desempenho, a propensão para a mudança ou os CCO (Hunter & Morgan, 1994; O'Reilly & Chatman, 1986, cit. por Tavares, 2001).

A variedade de estudos é de tal ordem que será difícil existir na literatura organizacional, um tema mais estudado do que o empenhamento organizacional (Swales, 2000, cit. por Cunha *et al*, 2006). Na verdade, o empenhamento é considerado como uma das variáveis mais importantes para a compreensão do comportamento dos indivíduos em contexto de trabalho.

Apesar de na comunidade científica se verificar a existência de um debate no que se refere às definições e medição do constructo, à sua multidimensionalidade e às variáveis que funcionam como antecedentes e consequentes, existe um aspecto que parece gerar consenso entre os autores: o empenhamento reflecte a ligação do indivíduo à organização.

Os primeiros trabalhos, com maior visibilidade e relevância, surgiram em meados dos anos 50. Daí resultaram duas grandes abordagens. A primeira aborda o empenhamento na sua vertente comportamental, procurando compreender os factores que estão na génese dos comportamentos empenhados (Hrebiniak & Alutto, 1972; Hulin, 1990). A segunda concebe o empenhamento como uma atitude (*e.g.* Allen & Meyer, 1996; **O'Reilly & Chatman, 1986; Mowday *et al*, 1979**), representando o estado em que o colaborador se identifica com os objectivos e a organização, desejando permanecer nela (Carochinho *et al*, 1998). Tal empenhamento assenta normalmente numa relação de troca em que os indivíduos se unem à organização, com o intuito de alcançar recompensas ou benefícios (**Mowday *et al*, 1979**). **É neste tipo de abordagem que se centra a nossa atenção, uma vez que tem recebido um maior destaque entre os autores.**

---

<sup>2</sup> A tradução do termo *organizational commitment* para português não é consensual. Optou-se por empenhamento organizacional, por parecer o que melhor corresponde à tradução do termo original (*e.g.* Marques, 1996; Rego *et al*, 2004; Cunha *et al*, 2006). Existem ainda outras expressões passíveis de utilização, como a implicação organizacional (*e.g.* Caetano & Tavares, 2000; Tavares, 2001), o compromisso organizacional (*e.g.* Carochinho *et al*, 1998, 2002) e o comprometimento organizacional (*e.g.* Miguez, 1987; Nascimento *et al*, 2008).

O empenhamento que um indivíduo estabelece com a organização pode resultar de várias combinações de ligações psicológicas. De acordo com **O'Reilly e Chatman (1986)**, esta ligação pode assumir três formas distintas: (1) **complacência que emerge quando os indivíduos elegem determinados comportamentos e atitudes em troca de recompensas ou para evitarem punições**; (2) identificação que envolve a aceitação da influência para satisfazer um desejo de afiliação com a empresa; e (3) internalização que surge com a adopção de comportamentos e atitudes devido ao ajustamento entre o seu sistema de valores e os valores organizacionais (Cunha *et al*, 2006).

Na literatura podemos encontrar uma multiplicidade de definições sobre o empenhamento organizacional. Quanto à sua natureza, estas podem ser agrupadas em três grandes categorias: as que têm em comum uma orientação afectiva, as que são baseadas em custos e as que implicam uma responsabilidade moral por parte do colaborador em relação à organização (Meyer & Allen, 1997). Por outro lado, o empenhamento pode ser classificado em função do objecto em causa: organização, carreira, sindicato ou família (Nascimento *et al*, 2008). Parece, contudo, existir um consenso entre os investigadores ao conceberem o empenhamento organizacional como um laço psicológico que caracteriza a ligação do indivíduo à organização, sendo uma força estabilizadora ou facilitadora (Meyer & Herscovitch, 2001) que orienta o comportamento e confere um sentido de pertença social (Weick, 1995, cit. por Nascimento *et al*, 2008). Como salienta Mowday e seus colaboradores (1979), o empenhamento é o grau de identificação e envolvimento que as pessoas têm para com a missão, os valores e os objectivos da empresa (Meyer & Allen, 1997).

#### **4.2. A Multidimensionalidade do Constructo**

Ainda que, inicialmente, o empenhamento organizacional tenha sido operacionalizado e conceptualizado como um constructo unidimensional (*e.g.* Mowday *et al*, 1979), estudos apontam para a sua multidimensionalidade (Allen & Meyer, 1996; Rego *et al*, 2007; Finegan, 2000), apesar de não existir consenso sobre quais as dimensões a reter.

Embora outros modelos tenham sido desenvolvidos (*e.g.* O'Reilly & Chatman, 1986; Rego *et al*, 2004, 2007), o modelo mais comum é aquele que concebe o empenhamento numa tipologia tripartida (tabela 8): dimensão afectiva, normativa e instrumental ou calculativa (*e.g.* Allen & Meyer, 1996; Finegan, 2000). Segundo este, os colaboradores comprometem-se com a empresa através de relações de carácter emocional (empenhamento afectivo), de sentimentos de obrigação e dever moral (empenhamento normativo) e de relações transaccionais baseadas num investimento pessoal com o intuito de obter um retorno (empenhamento instrumental) (Rego *et al*, 2004).

Importa referir que entre estes laços não existe, necessariamente, um carácter de mutualidade (e.g. uma pessoa pode sentir “afeição” pela organização e um forte sentido de dever).

Tabela 8: As Três Componentes mais Comuns do Empenhamento Organizacional (adaptado de Rego *et al*, 2004)

Facetas	Caracterização	A pessoa permanece na organização porque...	Estado psicológico
Afectiva	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	... sente que quer permanecer.	Desejo
Normativa	Grau em que o colaborador possui um sentido de obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização.	... sente que deve permanecer.	Obrigaçãõ
Instrumental ou calculativa	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados à sua saída. O reconhecimento pode advir da falta de alternativas de emprego ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	... sente que tem necessidade de permanecer.	Necessidade

Tal como sugere o atrás exposto, a distinção dimensional não é consensual na literatura. Estudos recentes argumentam que a classificação em três dimensões não reflecte, fielmente, a variedade de laços psicológicos que ligam os indivíduos à organização (Cunha *et al*, 2006).

Na realidade, alguns autores (*e.g.* Hackett *et al*, 1994; Allen & Meyer, 1996) afirmam que o empenhamento instrumental deve ser decomposto em duas dimensões: (1) o indivíduo mantém-se ligado à empresa porque sente que não tem alternativas de emprego; (2) essa ligação assenta na ideia de que a saída implica sacrifícios pessoais avultados. Acresce que, pelo facto de esta ligação não representar o laço mais ténue entre as partes, é preciso proceder a outra partição. Deste modo, a terceira dimensão corresponde ao “grau zero” de empenhamento, que significa que as pessoas “estão arrependidas de terem escolhido a organização” e “aceitariam qualquer outro trabalho para deixar de nela trabalhar” (Rego *et al*, 2004). O empenhamento afectivo parece, também, ocultar duas facetas. Estudos apontam para que se deva diferenciar a “ligação afectiva” de um “casamento para toda a vida”, já que o facto de uma pessoa sentir uma forte ligação emocional com a empresa não implica que deseje fazer toda a sua carreira futura nesse mesmo local (Cunha *et al*, 2006).

Sistematizando, os laços psicológicos entre as partes podem ser analisados à luz de seis facetas, tal como se encontra sucintamente representado na tabela 9. Porém, estudos adicionais são necessários para perceber quais as dimensões a reter no empenhamento organizacional.

Tabela 9: Tipos de Laços Psicológicos entre os Indivíduos e as Organizações (Rego *et al*, 2004)

<b>Dimensões</b>	<b>O que pensa um membro organizacional</b>	<b>Estado psicológico</b>
Empenhamento afectivo	“Esta organização tem um grande significado para mim.”	Desejo efémero
Futuro comum	“ Ficaria muito satisfeito se fizesse o resto da minha carreira nesta organização.”	Desejo eterno
Empenhamento normativo	“Sinto que devo ser leal e permanecer nesta empresa.”	Obrigaçã
Sacrifícios avultados	“Não abandono esta organização devido às perdas que me prejudicariam.”	Necessidade
Escassez de alternativas	“Sinto que tenho poucas alternativas se deixar esta organização.”	Necessidade
Ausência psicológica	“Lamento ter vindo trabalhar nesta empresa.”	Ausência

### 4.3. Antecedentes e Consequências do Empenhamento Organizacional

Na base de muitos estudos sobre empenhamento organizacional está o desejo de perceber as variáveis que afectam o empenhamento e os seus potenciais efeitos nas organizações.

Relativamente aos antecedentes do empenhamento, a percepção de justiça organizacional afecta este constructo, tendo um impacto positivo no empenhamento afectivo (Konovsky & Cropanzano, 1991). Genericamente, a justiça procedimental e a interaccional têm relações mais fortes com o empenhamento afectivo e o normativo e a justiça distributiva com a faceta instrumental (Rego & Carvalho, 2002). Os factores situacionais, como o clima organizacional e o estilo de liderança surgem, igualmente, como antecedentes do empenhamento (*e.g.* Niehoff *et al*, 1990; Randall, 1993). Mais ainda, alguns autores (*e.g.* Sommer *et al*, 1996) realçam que o empenhamento se relaciona de forma negativa com a dimensão da organização. Os conflitos e a ambiguidade de papéis surgem associados negativamente, em oposição ao grau de autonomia e à diversidade de tarefas que se revelam como preditores do empenhamento afectivo (Glisson & Durick, 1988). A relação entre as variáveis pessoais (sexo, educação, valores) e o empenhamento parece não ser muito forte, ressalva à competência pessoal (Mathieu & Zajac, 1990). As PGRH também surgem como potenciais causas do empenhamento afectivo, designadamente a formação e os processos de recrutamento e selecção (Premack & Wanous, 1985).

A literatura sugere ainda que indivíduos mais satisfeitos no trabalho tendem a manifestar maiores níveis de empenhamento afectivo, embora seja discutível se esta variável intervém como antecedente ou consequente do empenhamento na organização (Cunha *et al*, 2006).

Cada uma das componentes do empenhamento organizacional gera diferentes padrões de consequências. Em termos gerais, os indivíduos com elevado empenhamento afectivo tendem a

desenvolver mais esforços em prol da organização, sentem-se mais satisfeitos, têm um melhor desempenho e adoptam mais CCO (Rego *et al*, 2007) não perspectivando a sua saída (Mathieu & Zajac, 1990). As pessoas com forte laço normativo também contribuem positivamente para a empresa, mas de um modo menos vincado do que se tivessem ligados afectivamente (Allen & Meyer, 1996). De modo distinto, as pessoas com forte laço instrumental têm uma conduta passiva e negativa, o que conduz a um menor desempenho, absentismo e maior resistência à mudança.

Efectivamente, os estudos mostram que as três facetas de empenhamento se relacionam negativamente com a intenção de sair, mas é no plano do empenhamento afectivo que surgem os resultados organizacionais mais desejáveis (Mathieu & Zajac, 1990; Rego *et al*, 2004).

### **Modelo e Variáveis em Análise**

A presente investigação tem como objectivo estudar o efeito moderador do empenhamento organizacional na relação entre o contrato psicológico relacional e o capital empreendedor. Para verificar a validade do modelo, foram formuladas algumas hipóteses baseadas na revisão da literatura dos principais contributos para o estudo desta problemática, ilustrado na figura 5.

*Hipótese 1: O Contrato Psicológico Relacional tem impacto positivo no Empenhamento Organizacional.*

Uma das funções do contrato psicológico é a orientação do comportamento do trabalhador na organização, tendo impacto no modo como este percepciona as obrigações do empregador. De acordo com a norma da reciprocidade (Gouldner, 1960, cit. por Restubog *et al*, 2004), os indivíduos comportam-se de forma contingente, em resposta aos recursos que julgam virem a ser, ou são, em termos práticos fornecidos pela outra parte e com base na teoria da troca social (Blau, 1964, cit. por Restubog *et al*, 2004), podemos considerar que quando os colaboradores esperam receber menos recursos socio-emocionais, exibem menos comportamentos positivos face à empresa. Em oposição, ao percepcionarem que a organização dá prioridade ao cumprimento das obrigações que tem para com os seus colaboradores, a relação de troca é mutuamente benéfica, retribuindo com atitudes e comportamentos positivos (McInnis *et al*, 2009). Isto sugere que a percepção de que o empregador está a cumprir com as suas obrigações influencia de forma positiva o empenhamento organizacional dos colaboradores, sendo de esperar que não se verifiquem os efeitos descritos na literatura do não cumprimento do contrato psicológico, como a quebra do sentido de dever e lealdade, redução dos níveis de confiança e aumento dos sentimentos negligentes (Shore *et al*, 2006; McInnis *et al*, 2009).

Assim, torna-se preeminente a expectativa de que como consequência do cumprimento do contrato psicológico e, mais veemente o relacional, os indivíduos sentem-se mais predispostos a investir emocionalmente na relação, demonstrando maiores níveis de empenhamento organizacional.

*Hipótese 2: O Empenhamento Organizacional tem impacto positivo no Capital Empreendedor.*

O interesse em estudar o efeito do empenhamento organizacional no CE nasce na literatura por vários autores apoiarem as implicações positivas que o empenhamento tem na promoção de comportamentos empreendedores em contexto organizacional (e.g. De Clercq *et al*, 2010). Muitas são as empresas que hoje em dia se debatem com algumas incapacidades de adaptação dos seus colaboradores às novas situações de trabalho, como fruto da ausência ou *deficit* de competências várias, incluindo do tipo relacional, originando, como se depreende, inúmeros problemas a nível de relacionamento e dificultando a adesão de novas regras. Tornou-se já num lugar comum apontar o factor humano como factor de competitividade inter-empresarial, pelo que, as PGRH enfatizam cada vez mais a importância de não se ignorar os laços que unem os indivíduos à organização.

Está enfaticamente salientada na literatura que as pessoas quando empenhadas e devotas ao seu trabalho estão dispostas a fazer sacrifícios, a suportar condições de trabalho muito exigentes, a fornecerem ideias criativas e inovadoras para a resolução de problemas, ou seja, a actuarem como “bons cidadãos” organizacionais (Randall, 1993). Na realidade, ao estabelecer um ambiente onde o desenvolvimento individual e os objectivos pessoais são consistentes com a prossecução dos objectivos organizacionais, a identificação dos colaboradores com a organização é revigorada, e estes empenham-se mais na execução das suas tarefas (Niehoff *et al*, 1990), o que pode também conduzir a melhores níveis de desempenho. Desta forma, o empenhamento organizacional exerce um importante papel ao influenciar as iniciativas empreendedoras nas organizações incutindo uma vontade nos indivíduos para “irem mais além” daquilo que está formalmente prescrito e ligarem-se livremente em acções inovadoras, ao mesmo tempo que os encoraja a aceitar os riscos associados à experimentação de algo novo (De Clercq *et al*, 2010; De Clercq & Rius, 2007).

Para comprovar esta relação, foram desenvolvidos na literatura vários estudos quantitativos. Por exemplo, Holt e colaboradores (2007) encontraram uma relação positiva entre o empenhamento organizacional e o CE (proactividade, inovação e aceitação de risco), sobretudo se os laços que unem os indivíduos à organização forem de carácter emocional ( $p < 0,01$ ). É possível, desta forma, esperar que também neste estudo se encontre uma influência positiva do empenhamento no CE.

*Hipótese 3: O Contrato Psicológico Relacional tem impacto positivo no Capital Empreendedor.*

A literatura que relaciona o contrato psicológico com o CE no contexto da relação laboral é relativamente parca. A relativa juventude da presença da temática do CE no campo organizacional ajuda a compreender essa escassez, mas há razões para supor que as duas áreas estão relacionadas. Numa era pautada pelas mudanças constantes de paradigma, pela recusa de aceitação de dogmas,

pela evolução da tecnologia, as empresas vêm-se forçadas a responderem aos desafios com uma postura empreendedora e aberta para perceber novas oportunidades (Hayton, 2005). Todavia, se por um lado a acção empreendedora pode ser despoletada a partir da iniciativa de alguns colaboradores, por outro, estes precisam de sentir apoio por parte das estruturas formais, sistemas e regras da empresa (Hornsby *et al*, 2002). É neste sentido que os sistemas de GRH desempenham um papel fundamental, pois são um importante mecanismo pelo qual as organizações determinam nos seus colaboradores quais os comportamentos e recompensas esperados. Isto deve-se, segundo Rousseau (1990), à sua capacidade de criar contratos psicológicos.

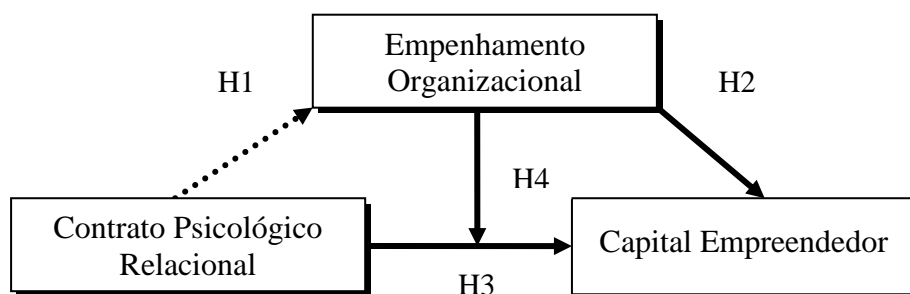
Na realidade, a organização ao apostar na inovação dos seus produtos e na proactividade, assumindo algum risco no mercado, influencia os deveres e direitos percebidos pelos colaboradores fazendo com que estes sintam, por exemplo, o dever de inovar. Desta forma, podemos considerar que quando a relação entre trabalhador e empregador se baseia num contrato psicológico relacional, *i.e.*, quando este considera que a empresa potencialmente lhe propicia desenvolvimento pessoal e que pela sua parte oferece lealdade com os objectivos organizacionais, responderá exibindo atitudes positivas, existindo maior possibilidade de gerar comportamentos empreendedores nos indivíduos.

Apesar da relativa ausência de fundamentação empírica que confirme a possível ligação entre contrato psicológico relacional e CE, Leiria *et al* (2006) encontraram evidências do influente papel da orientação empreendedora na formação do tipo de contrato psicológico. Torna-se então pertinente averiguar o papel específico de um tipo de contrato psicológico, o relacional, no domínio do CE.

*Hipótese 4: O impacto do Contrato Psicológico no Capital Empreendedor é moderado pelo Empenhamento Organizacional.*

Numa reflexão sobre o remate final das perspectivas e estudos contemplados nesta análise de literatura, resulta naturalmente a hipótese da existência de um modelo de moderação, já que o empenhamento organizacional se apresenta como uma variável que modera a relação existente entre o contrato psicológico relacional e o CE. Desta forma, o efeito do empenhamento é incorporado no modelo, como variável que teoricamente afecta a relação entre o contrato psicológico e o CE.

Figura 5: Modelo de Análise



## **CAPÍTULO V – MÉTODO**

Este capítulo inicia com um breve enunciado dos motivos justificativos da escolha de uma metodologia quantitativa. Procede-se à caracterização da amostra, bem como à identificação dos procedimentos adoptados na operacionalização das variáveis e todo o processo de recolha de dados.

### **5.1. O Design de Investigação**

O presente estudo segue uma abordagem quantitativa e confirmatória, que utiliza o design correlacional para confirmar as hipóteses sustentadas na literatura. Dado que esta investigação procura estudar o efeito moderador do empenhamento organizacional na relação entre o contrato psicológico relacional e o capital empreendedor, esta metodologia revelou-se a mais adequada na medida em que permite analisar as relações de causa-efeito entre as variáveis (Freixo, 2010), bem como determinar o grau de intensidade e a direcção da relação entre essas variáveis.

Na base deste design de investigação está presente o paradigma interpretativista. Enraizado na tradição filosófica do idealismo, o interpretativismo concebe a realidade de forma subjectiva, propondo-se entender os significados subjectivos que os actores sociais atribuem à realidade que os rodeia (Guba & Lincoln, 1994). O investigador adopta uma participação activa no contexto em estudo, recorrendo a um conjunto de técnicas de recolha de dados, como a observação participante ou a metodologia estatística (Freixo, 2010). É esta última que serve de base ao presente estudo.

Existem ainda outras duas correntes que tendem a dominar a ciência - o positivismo ou modernismo e o pós-modernismo - que se reflectem em diferentes designs, métodos e técnicas de investigação. Constituindo-se como o paradigma da ciência mais objectivo, o positivismo concebe a realidade como sendo única, visando o desenvolvimento de leis causais universais, por meio da aplicação de rigorosos instrumentos de mensuração e procedimentos de controlo de variáveis (Cassell & Symon, 1994; Robson, 2002). O conhecimento é assim encarado como um referencial objectivo, suportado em factos empíricos (Guba & Lincoln, 1994). Assente numa visão ainda mais subjectiva dos fenómenos organizacionais, reside o paradigma pós-modernista. Segundo este, a realidade é construída a partir do discurso e dos sistemas de significados de uma determinada época histórica, sendo apenas compreendida pela remoção das ideologias (Guba & Lincoln, 1994). Os modelos teóricos emergentes são assim, interpretações que se sobrepõem à ideologia dos fenómenos sociais, incorporando uma visão alternativa da realidade.

Em termos de recolha de informação, esta teve lugar num único momento – estudo transversal, segundo o método de amostragem por conveniência. Trata-se de um método de amostragem não probabilístico, em que a amostra é constituída por elementos seleccionados em função da sua disponibilidade e acessibilidade (Hill & Hill, 2002).

## 5.2. Participantes

A amostra utilizada no estudo é constituída por 89 participantes que desenvolvem a sua actividade profissional numa empresa de grande dimensão do sector da Logística e Transportes. Esta tem como principal objectivo a prestação do serviço de transporte público de passageiros com qualidade e sustentabilidade, ajustando a sua actividade às necessidades do meio externo e explorando novas áreas de mercado. Trata-se de uma empresa com cerca de 2795 colaboradores, sendo que apenas foram abordados neste estudo aqueles que pertenciam aos quadros técnicos. Importa ainda salientar que esta empresa tende a manifestar algumas das características que definem uma organização empreendedora, nomeadamente a propensão para o risco e a inovação, conforme a tipologia de Lumpkin e Dess (1996). Segue-se a tabela 10 que procura sintetizar as características demográficas gerais da amostra envolvida no estudo.

Tabela 10: Caracterização Sócio-demográfica da Amostra

<b>Variáveis Sócio-demográficas</b>						
Amostra Global		N	%			
		89	100,00			
<b>Sexo</b>		<b>Idade</b>		<b>Habilitações literárias</b>		
Masculino	Feminino	Média	D.P.	Até 9ºAno Secundário	Bacharelato	Licenciatura Pós-Graduação
64 (71,9%)	25 (28,1%)	44,8	10,04	9 (10,1%)	41 (46,1%)	0 (0%) 34 (38,2%) 5 (5,6%)
<b>Função</b>					<b>Cargo de chefia</b>	
Resp.Área	Chefe de Secção	Técnico	Controlador Tráfego	Analista Informático	Sim	Não
24 (27,0%)	4 (4,5%)	52 (58,4%)	4 (4,5%)	5 (5,6%)	24 (27,0%)	65 (73,0%)
<b>Departamento</b>						
Gab.Inovação	UNA	Relações Públicas	D.Logística	Gab.Apoio Jurídico	D.R.H.	Provedor Cliente
3 (3,4%)	26 (29,2%)	4 (4,5%)	30 (33,7%)	4 (4,5%)	19 (21,3%)	3 (3,4%)
<b>Antiguidade na função</b>						
≤ 5 anos		6-15 anos		16-25 anos		26-35 anos
24 (27,0%)		21 (23,6%)		20 (22,5%)		23 (25,8%)
<b>Antiguidade na organização</b>						
≤ 5 anos		6-15 anos		16-25 anos		26-35 anos
13 (14,6%)		11 (12,4%)		16 (18,0%)		48 (53,9%)
<b>Tipo de contrato de trabalho</b>						
Tempo integral permanente		Tempo integral temporário		Tempo parcial permanente		Tempo parcial temporário
80 (89,9%)		8 (9,0%)		0 (0%)		0 (0%)
					Subcontratado	
					1 (1,1%)	

A maioria dos participantes é do sexo masculino (71,9%), enquanto que apenas 28,1% são do sexo feminino. A média etária situa-se nos 45 anos (D.P=10,04), com um mínimo de 23 e um máximo de 57 anos de idade. Relativamente às habilitações literárias, 10,1% possuem o ensino básico, 46,1% o ensino secundário, 38,2% a licenciatura e apenas 5,6% dos respondentes têm pós-graduação. No que respeita ao tipo de contrato de trabalho, a grande maioria possui um contrato de trabalho efectivo (89,9%) e apenas 9,0% encontram-se numa situação de contrato

temporário. Realçar ainda que os participantes pertencem essencialmente aos departamentos Direcção de Logística (33,7%), Unidade de Negócio de Autocarros – UNA (29,2%) e Direcção de Recursos Humanos (21,3%), sendo que 53,9% encontram-se na organização há 26 – 35 anos. As ausências de resposta variaram entre os 2,2% e os 16,9% no presente estudo.

### 5.3. Medidas

Em termos de recolha de informação, esta foi conduzida por intermédio de um questionário, compreendido por três escalas de avaliação: (1) uma escala destinada a avaliar o capital empreendedor; (2) outra o contrato psicológico; (3) e uma escala de empenhamento organizacional, e ainda, algumas questões de caracterização sócio-demográfica (vd. Anexo A).

*Capital Empreendedor.* A escala utilizada compreende um total de 30 itens (Antoncic & Hisrich, 2001), resultante de uma combinação de duas anteriores escalas, a *Entrescale* (Knight, 1997) e a *Corporate Entrepreneurship Scale* (Zahra, 1991), para possibilitar uma medida mais multidimensional. A medida foi validada em 192 empresas de 2 diferentes países, e revelou uma boa capacidade de generalização. Foram seguidas as recomendações dos autores ao serem retirados os itens específicos culturais. Mais ainda, foram mantidos os itens relativos à inovação tecnológica e adaptados os itens referentes a produtos e acrescentados os serviços, de modo a avaliar não apenas a inovação de produtos, mas igualmente a de serviços. A escala inclui quatro dimensões: inovação constituída por 12 itens ( $\alpha=0,89$ ), renovação com 11 itens ( $\alpha=0,92$ ), criação de novos negócios com quatro itens ( $\alpha=0,83$ ) e proactividade com um total de três itens ( $\alpha=0,69$ ). Salienta-se ainda que as dimensões apresentam uma validade diferencial e uma convergência interdimensional moderadamente boa (Antoncic & Hisrich, 2001). A resposta a cada um dos itens efectua-se num contínuo de 7 posicionamentos possíveis que vão do “discordo totalmente” (1) ao “concordo totalmente” (7). No presente estudo foi utilizada a versão traduzida do questionário desenvolvida por Monteiro, Palma e Lopes (2010).

*Contrato Psicológico.* O Inventário de Contrato Psicológico de Rousseau (2000), vulgo PCI (*Psychological Contract Inventory*) é constituído por 68 afirmações agrupadas em três conjuntos: o primeiro conjunto diz respeito ao cumprimento de obrigações por parte do empregador, o segundo às obrigações e aos compromissos do empregado para com o empregador e por último o terceiro conjunto refere-se à relação do empregador com o empregado. Neste estudo, optou-se por utilizar apenas o primeiro conjunto de afirmações. A sua composição reside num total de 31 itens, em que 12 são referentes à dimensão contrato psicológico equilibrado ( $\alpha=0,94$ ), 10 itens estão relacionados com o contrato psicológico transaccional ( $\alpha=0,84$ ) e 9 com o contrato

psicológico relacional ( $\alpha=0,81$ ). Cada item é avaliado numa escala *rating scale* com uma amplitude de resposta compreendida entre 1 (“de maneira nenhuma”) e 5 (“em grande medida”). A versão do questionário utilizada foi a adaptada para a população portuguesa pelos autores Carochinho, Matos e Pinto em 2004.

*Empenhamento Organizacional.* Foi utilizado o *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) de Mowday, Steers e Porter (1979), na sua versão adaptada e validada para a cultura organizacional portuguesa por Carochinho, Neves e Jesuíno (1998). Este questionário é composto por 15 itens ( $\alpha=0,85$ ) nos quais se solicita ao respondente em que medida concorda com a afirmação formulada. Cada item é pontuado de 1 a 7, de acordo com a resposta assinalada numa escala *rating scale*, na qual 1 corresponde a “discordo totalmente” e 7 a “concordo totalmente”. A pontuação de alguns itens (3, 7, 9, 11, 12 e 15) carece ser invertida, consequência do modo como essas questões se encontram formuladas.

#### **5.4. Procedimento**

O processo de recolha de informação teve lugar, como mencionado anteriormente, numa empresa de grande dimensão do sector da Logística e Transportes. Após um primeiro contacto com a direcção de recursos humanos e apresentado o objectivo do estudo, foi dada autorização para a recolha de dados na organização. Para tal, foram entregues pessoalmente os questionários, em formato de papel, aos responsáveis de cada departamento da empresa, estando a seu cargo a sua distribuição aos colaboradores. Estes foram aludidos para o facto de o preenchimento dos questionários ser um acto voluntário, realizado de modo individual. Depois de devidamente preenchidos, estes foram reenviados pelos respondentes à direcção de recursos humanos, por intermédio de correio interno e em envelope fechado, como forma de garantir o seu anonimato e confidencialidade das respostas. Essas questões foram novamente asseguradas nas instruções do questionário, assim como o apelo à sinceridade. Foi igualmente disponibilizada a informação relativa ao tempo médio que demora o preenchimento do questionário e pedida a confirmação sobre o preenchimento de todos os itens, de modo a evitar as ausências de resposta. Salienta-se ainda que os participantes não foram alvo de quaisquer incentivos e/ou recompensas para participar neste estudo. A aplicação dos questionários decorreu durante o mês de Abril de 2010, tendo-se obtido uma taxa de retorno de 79,46%, equivalente a 89 exemplares.

Após finalizada a recolha dos questionários, procedeu-se ao tratamento dos dados, através do software PASW Statistics (v. 18; SPSS Inc, Chicago, IL).

No capítulo seguinte, segue-se a apresentação e análise dos resultados, de acordo com os procedimentos estatísticos, a fim de se realizar o teste de hipóteses formuladas no capítulo anterior.

## **CAPÍTULO VI – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Esta secção está organizada no sentido de responder às questões de investigação colocadas no presente estudo, sendo que primeiramente são apresentadas as qualidades psicométricas dos instrumentos utilizados, a fim de garantir a confiabilidade dos resultados obtidos. Seguidamente, é realizado o teste de hipóteses segundo o tratamento estatístico mais adequado para a presente amostra, ou seja, recorrendo a uma análise de correlações, através do coeficiente de correlação de *Pearson* para medir a intensidade e a direcção da associação entre as variáveis, bem como a utilização do Modelo de Regressão Linear Múltipla (MRLM) para analisar a influência das variáveis independentes na variável dependente.

### **6.1. Análise das Qualidades Psicométricas do Instrumento**

#### **6.1.1. Fidelidade**

A fidelidade refere-se à capacidade do teste garantir, com um determinado grau de confiança, a exactidão da medida efectuada. Para o efeito foi calculada a consistência interna mediante determinação do coeficiente alpha de Cronbach para as três escalas de avaliação. Verificou-se que todas as escalas, CE, contrato psicológico e empenhamento organizacional, demonstram sem excepção uma consistência interna *boa e muito boa* (Pestana & Gageiro, 2008), tendo-se obtido os seguintes valores  $0,960 \leq \alpha \leq 0,899 \leq \alpha \leq 0,877$  (tabela 11). Note-se que o valor mínimo aceitável é 0,70 (Pestana & Gageiro, 2008; Hill & Hill, 2002).

Uma análise mais atenta à tabela referente à consistência interna da escala do CE permite constatar que o valor alpha obtido não pode ser reforçado caso algum item seja eliminado. Por seu turno, na escala do contrato psicológico verifica-se que se o item 5 for eliminado o valor do alpha sobe de 0,899 para 0,905 e na do empenhamento organizacional a eliminação do item 13 conduz a um aumento para 0,885 (tabela 11). No entanto, a opção recaiu na não eliminação de tais itens, na medida em que os valores da consistência interna obtidos já cumprem um valor bastante aceitável (Pestana & Gageiro, 2008).

Para uma melhor compreensão, segue-se a apresentação da tabela 11 com os valores da consistência interna nas escalas do CE, contrato psicológico e empenhamento organizacional.

Tabela 11: Estatísticas referentes à Consistência Interna nas Escalas CE, Contrato Psicológico e Empenhamento Organizacional

<b>Escala do Capital Empreendedor</b>					
<b>Itens</b>	<b>Alpha Cronbach`s se o item for removido</b>				
CE_item1	0,958	CE_item11	0,958	CE_item21	0,959
CE_item2	0,958	CE_item12	0,959	CE_item22	0,959
CE_item3	0,959	CE_item13	0,959	CE_item23	0,958
CE_item4	0,958	CE_item14	0,959	CE_item24	0,958
CE_item5	0,957	CE_item15	0,959	CE_item25	0,958
CE_item6	0,958	CE_item16	0,959	CE_item26	0,959
CE_item7	0,958	CE_item17	0,959	CE_item27	0,959
CE_item8	0,958	CE_item18	0,959	CE_item28	0,958
CE_item9	0,959	CE_item19	0,959	CE_item29	0,958
CE_item10	0,958	CE_item20	0,959	CE_item30	0,958

Número de itens=30; Alpha=0,960

<b>Escala do Contrato Psicológico</b>					
<b>Itens</b>	<b>Alpha Cronbach`s se o item for removido</b>				
CP_item1	0,894	CP_item12	0,904	CP_item22	0,904
CP_item2	0,891	CP_item13	0,895	CP_item23	0,896
CP_item3	0,890	CP_item14	0,895	CP_item24	0,894
CP_item4	0,890	CP_item15	0,904	CP_item25	0,892
CP_item5	0,905	CP_item16	0,904	CP_item26	0,890
CP_item6	0,903	CP_item17	0,891	CP_item27	0,901
CP_item7	0,893	CP_item18	0,891	CP_item28	0,890
CP_item8	0,901	CP_item19	0,893	CP_item29	0,903
CP_item9	0,895	CP_item20	0,895	CP_item30	0,891
CP_item10	0,895	CP_item12	0,904	CP_item31	0,890
CP_item11	0,902	CP_item21	0,899		

Número de itens=31; Alpha=0,899

<b>Escala do Empenhamento Organizacional</b>			
<b>Itens</b>	<b>Alpha Cronbach`s se o item for removido</b>		
EO_item1	0,872	EO_item9	0,871
EO_item2	0,861	EO_item10	0,860
EO_item3	0,874	EO_item11	0,865
EO_item4	0,884	EO_item12	0,875
EO_item5	0,866	EO_item13	0,885
EO_item6	0,859	EO_item14	0,858
EO_item7	0,883	EO_item15	0,862
EO_item8	0,860		

Número de itens=15; Alpha=0,877

### 6.1.2. Validade

A validade da medida relaciona-se com a capacidade do instrumento utilizado medir exactamente o constructo a que se propõe medir (Hill & Hill, 2002). Neste sentido, a metodologia seguida para o estudo da validade de constructo nas três escalas de avaliação foi a

análise factorial exploratória (AFE) das componentes principais com rotação *varimax*, sem pré-determinação do número de factores consoante os modelos teóricos preconizados pelos autores, e considerando o critério de Kaiser.

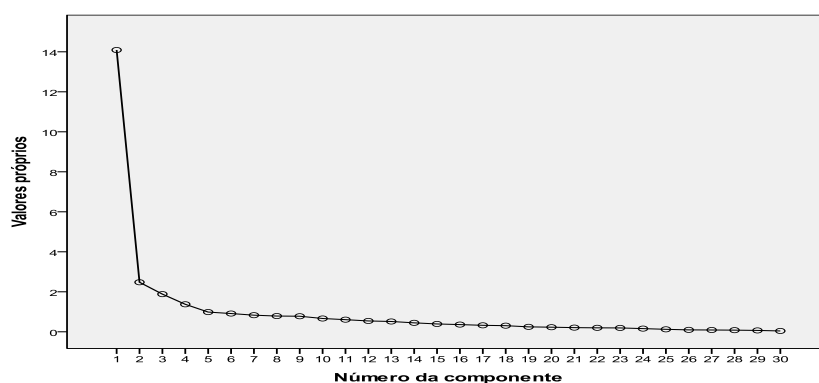
No estudo da validade na escala do CE, a estatística Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) obtida constitui-se como um bom indicador da adequação da amostra para a prossecução da análise (KMO=0,863; teste de esfericidade de Bartlett=1789,913;  $\rho=0,0001$ ). Assim sendo, obteve-se uma matriz factorial com uma estrutura de quatro factores, com valor próprio superior a 1, que no seu conjunto explicam 66% da variância dos resultados, como se pode observar pela análise da tabela 12. Contudo, há a realçar que só o primeiro factor, com um peso próprio de 14,089 é responsável por cerca de 47 % da variância total. Os restantes factores apresentam um valor próprio que em pouco ultrapassa a unidade e, no seu conjunto explicam cerca de 19% da variância dos resultados. Note-se que o factor 5 não é retido na estrutura factorial por apresentar um valor próprio menor que 1.

Tabela 12: Estrutura Factorial da Escala de CE

<b>Factores</b>	<b>Valores próprios</b>	<b>Variância explicada (%)</b>	<b>Variância acumulada (%)</b>
Factor 1	14,089	46,963	46,963
Factor 2	2,476	8,254	55,217
Factor 3	1,883	6,276	61,493
Factor 4	1,374	4,581	66,074
Factor 5	0,986	3,286	69,360

A análise ao gráfico apresentado abaixo corrobora a retenção dos quatro factores. Dado que o número de factores a considerar é determinado pela inclinação da recta (Marôco, 2010), verifica-se que apenas as primeiras quatro componentes apresentam maior declive, sendo que a quinta componente encontra-se já no limiar horizontal, o que indicia que não é uma componente com uma contribuição significativa para explicar o factor.

Figura 6: Representação Gráfica da Estrutura Factorial da Escala de CE



Ainda pela análise das matrizes de anti-imagem pode-se observar a adequação dos dados à análise factorial (Anexo C). Note-se que todos os valores se encontram acima de 0,5 na Medida de Adequação da Amostragem (MAS), o que sugere que não se deve considerar a eliminação de nenhum factor da AF, pois cada uma se ajusta à estrutura definida pelas outras variáveis.

Partindo dos dados referidos na tabela 12, e com base na análise do conteúdo dos itens que saturam os quatro factores (tabela 13), procurou-se reportar cada um deles às 4 dimensões preconizadas pelos autores. É de salientar que se optou por eliminar os itens que apresentam saturações inferiores a 0,5 e os que possuem uma baixa pureza factorial, pelo que a análise não irá contemplar os itens 13, 16 e 25. Contudo, decidiu-se não excluir o item 26, pois o valor pelo qual este está saturado no factor (0,450) aproxima-se do ponto de cut-off. Verificou-se que no primeiro factor saturam um total de oito itens, os quais remetem para duas dimensões teóricas respectivas à proactividade e renovação. O segundo factor identifica a dimensão renovação e a inovação relacionada com a tecnologia, aparecendo saturado em sete itens. O terceiro factor agrupa um total de sete itens, aparecendo saturado essencialmente por itens relativos a duas dimensões teóricas a renovação e inovação. Por fim o quarto factor saturado por cinco itens identifica os itens que estão teoricamente relacionados com a criação de novos negócios. Assim sendo, o primeiro factor foi nomeado por gestão estratégica, o segundo por orientação para a inovação, o terceiro por criação de valor e o último foi designado criação de novos negócios.

Face à natureza e conteúdos dos itens, optou-se por seguir com as quatro dimensões sugeridas teoricamente por Antoncic e Hisrich (2001). O plano factorial obtido através da AFE não tem o significado psicológico encontrado pelos autores, sendo difícil interpretar de forma clara e inequívoca as dimensões preconizadas em termos teóricos. Este facto pode dever-se em parte ao método de amostragem utilizado no presente estudo. Ao optar por um não probabilístico do tipo por conveniência, não se pode garantir que a amostra seleccionada seja razoavelmente representativa da população em estudo. Daí que os resultados não poderão ser extrapolados com confiança para a população (Hill & Hill, 2002).

Uma vez determinada a validade de constructo da escala do CE procedeu-se de seguida à análise da fidelidade com recurso ao coeficiente alpha de Cronbach para as quatro dimensões teoricamente identificadas pelos autores. Os valores do coeficiente alpha de Cronbach obtidos vão ao encontro dos valores sugeridos por Antoncic e Hisrich (2001) e cumprem igualmente o critério mínimo considerado aceitável.

Tabela 13: Matriz Factorial da Escala de CE

Itens	Componentes			
	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
11. A empresa onde trabalho aumenta a autonomia dos diferentes departamentos para intensificar a inovação de cada um deles.	<b>0,811</b>			
14. A empresa onde trabalho adopta uma estrutura organizacional flexível para aumentar a inovação.	<b>0,715</b>			
8. A empresa onde trabalho promove actividades coordenadas entre os departamentos para aumentar a sua.	<b>0,711</b>			
12. A empresa onde trabalho tem tendência para assumir riscos.	<b>0,697</b>			
17. A empresa onde trabalho treina os colaboradores com técnicas de criatividade.	<b>0,688</b>			
18. A empresa onde trabalho tem um estilo de negócio orientado para a tomada de decisão (postura dinâmica, agressiva e destemida).	<b>0,652</b>			
6. A empresa onde trabalho tem uma postura competitiva relativamente à concorrência.	<b>0,574</b>			
25. A empresa onde trabalho tem procedimentos para examinar as ideias inovadoras dos colaboradores.	0,496	0,456	0,125	0,405
26. A empresa onde trabalho adopta tecnologias desenvolvidas por outras empresas.	<b>0,450</b>	0,281	0,144	0,260
27. A empresa onde trabalho recompensa as ideias e projectos inovadores dos colaboradores.		<b>0,775</b>		
24. A empresa onde trabalho dá importância à criação de tecnologias, para o seu próprio usufruto.		<b>0,729</b>		
29. A empresa onde trabalho disponibiliza recursos para que sejam desenvolvidos projectos experimentais.		<b>0,727</b>		
28. A empresa onde trabalho dá importância à inovação tecnológica.		<b>0,699</b>		
23. A empresa onde trabalho estabelece procedimentos para procurar ideias inovadoras dos colaboradores.		<b>0,698</b>		
20. A empresa onde trabalho recompensa os colaboradores pela sua criatividade e inovação.		<b>0,639</b>		
22. A empresa onde trabalho investe no desenvolvimento de tecnologias, para o seu próprio usufruto.		<b>0,627</b>		
1. A empresa onde trabalho dá ênfase ao desenvolvimento de produtos e serviços.			<b>0,794</b>	
4. A empresa onde trabalho investe em actividades para desenvolver novos produtos e/ou serviços.			<b>0,770</b>	
2. A empresa onde trabalho revê e melhora o seu conceito de negócio.			<b>0,732</b>	
10. A empresa onde trabalho introduz novos produtos e/ou serviços no mercado.			<b>0,727</b>	
7. A empresa onde trabalho acrescenta novos produtos e/ou serviços no mercado.			<b>0,682</b>	
3. A empresa onde trabalho cria novas áreas de negócio no seu mercado.			<b>0,667</b>	
5. A empresa onde trabalho reorganiza os departamentos para aumentar a inovação.			<b>0,562</b>	
15. A empresa onde trabalho encontra nos seus mercados, nichos (oportunidades de negócio).				<b>0,758</b>
21. A empresa onde trabalho entra em novos negócios, oferecendo novas linhas de produtos e/ou serviços.				<b>0,715</b>
19. A empresa onde trabalho actualiza e modifica os seus produtos e serviços.				<b>0,680</b>
13. A empresa onde trabalho obtém elevados rendimentos em relação a produtos e/ou serviços que não existiam há três anos atrás.	0,555	-0,081	0,199	0,571
16. A empresa onde trabalho introduz novas linhas de produtos/serviços no mercado.	0,009	0,319	0,542	0,557
9. A empresa onde trabalho procura novos negócios em novos mercados, que estão relacionados com o seu negócio alvo.				<b>0,525</b>
30. A empresa onde trabalho desenvolve tecnologias pioneiras na sua área de negócio.				<b>0,504</b>

A dimensão criação de novos negócios apresenta um valor de alpha de 0,756, a inovação um valor de 0,914, a renovação de 0,918 e por fim a dimensão proactividade com um valor de 0,743. Como se pode constatar, as dimensões demonstram uma consistência interna *boa e muito boa* (Pestana & Gageiro, 2008), sendo que apenas na dimensão inovação existe a possibilidade de aumentar o valor alpha de 0,914 para 0,917 aquando da eliminação do item 26 (Anexo E). No entanto, optou-se por não considerar essa opção, na medida em que a sua exclusão não reforça de forma muito acentuada a consistência interna da dimensão.

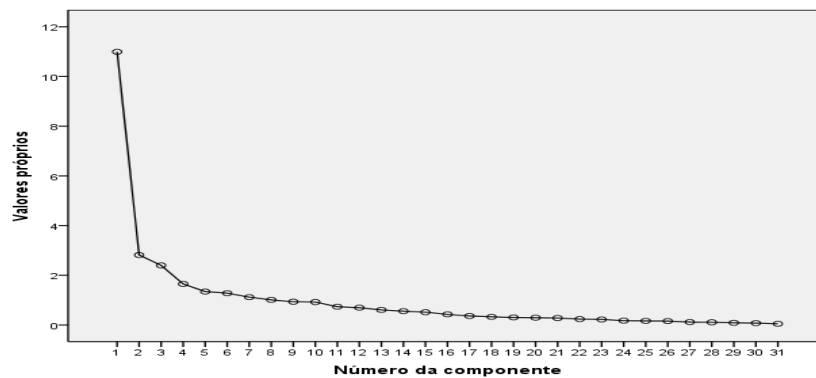
Relativamente ao estudo da validade na escala do contrato psicológico, a AFE inicial reporta-nos para uma matriz de oito factores explicativa de 73 % da variância dos resultados (tabela 14) (KMO=0,795; teste de esfericidade de Bartlett=1677,356;  $p=0,0001$ ). Contudo, considerando a interpretação dos factores, esta só se revelaria um pouco mais interpretável com uma matriz tri-factorial, referente aos três factores com maior valor próprio. Assim sendo, o primeiro factor, com um peso próprio de 10,993 explica *per si* 35,5 % da variância dos resultados, aparecendo saturado em 17 itens. No segundo factor, com peso próprio de 2,817 explicando 9,09% da variabilidade dos resultados, saturam um total de cinco itens. Por último, o terceiro factor, com menor peso próprio (2,400) agrupa apenas dois itens, explicando 7,74% da variância dos resultados. Como tal, esta matriz explica no seu conjunto 52,3% da variância total.

Tabela 14: Estrutura Factorial da Escala de Contrato Psicológico

<b>Factores</b>	<b>Valores próprios</b>	<b>Variância explicada (%)</b>	<b>Variância acumulada (%)</b>
Factor 1	10,993	35,460	35,460
Factor 2	2,817	9,087	44,547
Factor 3	2,400	7,742	52,289
Factor 4	1,652	5,329	57,618
Factor 5	1,345	4,339	61,957
Factor 6	1,280	4,130	66,087
Factor 7	1,122	3,619	69,706
Factor 8	1,011	3,263	72,969
Factor 9	0,936	3,019	75,988

Uma análise atenta às matrizes de anti-imagem, permite constatar a existência de várias variáveis cujos valores de MAS se encontram abaixo de 0,5, nomeadamente os itens 6, 8, 11, 12, 15 e 29 (Anexo I). Em consequência desta constatação, optou-se por não os eliminar nesta fase, mas iremos ficar atentos ao seu comportamento na AF.

Figura 7: Representação Gráfica da Estrutura Factorial da Escala de Contrato Psicológico



Ao tentar identificar os factores resultantes da AFE às dimensões preconizadas pela autora, verificou-se que, apesar de se ter feito uma rotação a três factores, os factores encontrados não fazem sentido em termos teóricos. Mais uma vez, foram eliminados os itens que apresentam saturações inferiores a 0,5 e os que possuem uma baixa pureza factorial (5, 10, 12, 15, 21, 22 e 25). O primeiro factor aparece saturado essencialmente por itens teoricamente relacionados com as dimensões contrato psicológico equilibrado e o relacional, sendo nomeado por progressão na carreira. Os itens saturados no segundo factor remetem para a dimensão contrato psicológico transaccional e foi designado por focalização nos resultados organizacionais. O último factor satura apenas em dois itens, um pertencente à dimensão contrato psicológico relacional e outro ao transaccional, sendo designado por percepção do tempo de serviço (tabela 15). Deste modo, optou-se por utilizar as três dimensões teoricamente identificadas por Rousseau (2000).

Após determinada a validade de constructo na escala do contrato psicológico, procedeu-se novamente à análise da consistência interna, mas para as três dimensões identificadas no modelo de Rousseau. Verificou-se que apenas a dimensão contrato psicológico transaccional apresenta alguma fragilidade, na medida em que o valor de alpha obtido é de 0,570 (tabela 16). Todavia, consultando a opção “alpha cronbach’s se o item for removido” constata-se que é preferível eliminar o item 5 já que o valor do alpha sobe para 0,680, apesar de se reconhecer que a dimensão continua a apresentar uma fraca consistência interna (Pestana & Gageiro, 2008). Por seu turno, as dimensões contrato psicológico equilibrado e contrato psicológico relacional têm uma consistência interna *muito boa* e *boa*, respectivamente ( $0,917 \leq \alpha \leq 0,898$ ) (Pestana & Gageiro, 2008) (vd. Anexos K e L).

Em seguida, apresenta-se a matriz factorial do contrato psicológico (tabela 15) e a tabela 16 com os valores da consistência interna para a dimensão contrato psicológico transaccional.

Tabela 15: Matriz Factorial da Escala de Contrato Psicológico

Itens	Componentes		
	Factor 1	Factor 2	Factor 3
31. A empresa apoia-me a atingir objectivos cada vez mais elevados.	<b>0,889</b>		
3. A empresa preocupa-se com o bem-estar a longo prazo dos trabalhadores.	<b>0,870</b>		
28. A empresa proporciona-me internamente oportunidades de desenvolvimento.	<b>0,863</b>		
4. A empresa apoia-me na obtenção de níveis mais elevados de desempenho.	<b>0,862</b>		
26. A empresa proporciona-me progressão profissional.	<b>0,824</b>		
2. A empresa é sensível face às preocupações e bem-estar dos trabalhadores.	<b>0,817</b>		
18. A empresa proporciona-me oportunidades de promoção.	<b>0,813</b>		
30. A empresa proporciona-me oportunidades de exposição e visibilidade dentro da empresa.	<b>0,808</b>		
17. A empresa proporciona-me o desenvolvimento de competências que contribui para a melhoria do meu valor para a organização.	<b>0,794</b>		
24. A empresa preocupa-se com o bem-estar pessoal dos trabalhadores.	<b>0,774</b>		
1. A empresa proporciona-me condições para estabelecer contactos que criem outras oportunidades de emprego.	<b>0,680</b>		
7. A empresa ajuda-me a melhorar as competências que me valorizam no mercado de trabalho (empregabilidade).	<b>0,668</b>		
19. A empresa proporciona salários estáveis ao longo do tempo.	<b>0,649</b>		
20. A empresa toma decisões tomando em consideração os interesses dos trabalhadores.	<b>0,628</b>		
25. A empresa oferece-me salário e benefícios com os quais eu posso sempre contar.	0,626		0,571
13. A empresa estabelece-me objectivos de desempenho cada vez mais difíceis e desafiantes.	<b>0,611</b>		
9. A empresa sacrifica, no curto prazo, os interesses organizacionais pelos interesses dos trabalhadores.	<b>0,598</b>		
23. A empresa proporciona-me visibilidade fora da empresa.	<b>0,532</b>		
29. A empresa não faz promessas de me continuar a empregar.		<b>0,749</b>	
27. A empresa apenas me proporciona emprego por um período limitado de tempo.		<b>0,661</b>	
11. A empresa não assume compromissos de me reter no futuro.		<b>0,646</b>	
8. A empresa altera frequentemente aquilo que espera de mim devido a pressões do mercado.		<b>0,632</b>	
16. A empresa poderá terminar a minha prestação de trabalho a qualquer momento.		<b>0,506</b>	
15. A empresa exige apenas que cumpra as tarefas para as quais fui contratado.		0,232	
14. A empresa proporciona-me um emprego estável.			<b>0,635</b>
10. A empresa proporciona aos trabalhadores segurança e regularidade no emprego.	0,502		0,615
22. A empresa proporciona-me perspectivas de emprego de curta duração.		0,501	-0,533
6. A empresa proporciona-me um emprego limitado a responsabilidades específicas e bem definidas.			<b>0,523</b>
12. A empresa dá-me formação apenas orientada para as minhas actuais funções.	-0,104	0,205	0,431
21. A empresa remunera-me apenas pelas tarefas específicas que desempenho.	0,260	0,256	0,368
5. A empresa proporciona um envolvimento limitado dos seus trabalhadores.	-0,247		0,312

Tabela 16: Estatísticas referentes à Consistência Interna do Contrato Psicológico Transaccional

<b>Itens</b>	<b>Alpha Cronbach's se o item for removido</b>
CP_item5	0,680
CP_item6	0,562
CP_item11	0,484
CP_item12	0,572
CP_item15	0,576
CP_item16	0,523
CP_item21	0,579
CP_item22	0,553
CP_item27	0,514
CP_item29	0,465

Número de itens=10; Alpha=0,570

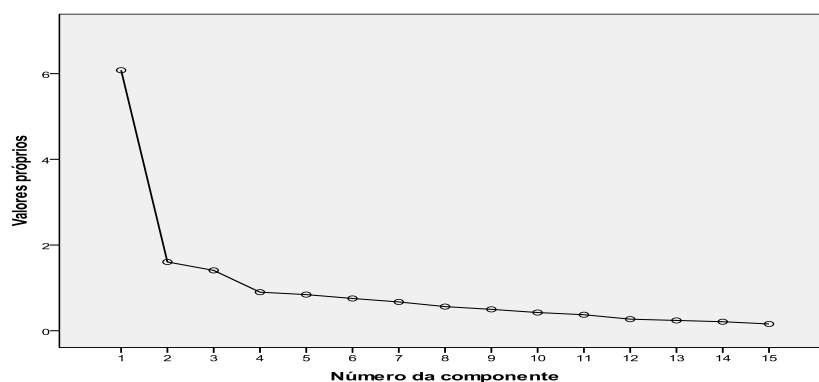
A fim de se estudar a validade na escala do empenhamento organizacional, procedeu-se antes de mais, ao cálculo da estatística KMO. Atendendo ao valor obtido (KMO=0,846; teste de esfericidade de Bartlett=600,540;  $\rho=0,0001$ ), prosseguiu-se com a AFE, tendo resultado uma matriz factorial com uma estrutura de três factores, que ilustra as três dimensões preconizadas pelo modelo, e que explicam no seu conjunto 60,6% da variância dos resultados (tabela 17). Note-se que o factor 4 não é retido na matriz, pois possui um valor próprio menor que 1.

Esta constatação pode igualmente ser confirmada pela análise ao screen plot (figura 8).

Tabela 17: Estrutura Factorial da Escala de Empenhamento Organizacional

<b>Factores</b>	<b>Valores próprios</b>	<b>Variância explicada (%)</b>	<b>Variância acumulada (%)</b>
Factor 1	6,079	40,529	40,529
Factor 2	1,605	10,700	51,229
Factor 3	1,408	9,389	60,618
Factor 4	0,900	6,000	66,618

Figura 8: Representação Gráfica da Estrutura Factorial Escala de Empenhamento Organizacional



Ao analisar as matrizes de anti-imagem é possível verificar que apenas o item 13 possui um valor de MAS inferior a 0,5 (Anexo N). Como tal, será dada uma especial atenção ao seu comportamento no decorrer da AF.

Tabela 18: Matriz Factorial da Escala de Empenhamento Organizacional

Itens	Componentes		
	Factor 1	Factor 2	Factor 3
1. Estou disposto a esforçar-me mais do que o normal para ajudar esta organização a ser bem sucedida.	<b>0,742</b>		
5. Acho que os meus valores e os valores desta organização são similares.	<b>0,718</b>		
8. Esta organização estimula-me, fazendo com que obtenha boas performances.	<b>0,705</b>		
6. Sinto orgulho em dizer aos outros que faço parte desta organização.	<b>0,701</b>		
2. Quando falo com os meus amigos refiro-me a esta organização como um bom local para se trabalhar.	<b>0,648</b>		
4. Quase que aceitaria qualquer cargo para continuar a pertencer a esta organização.	<b>0,639</b>		
10. Estou extremamente contente por ter escolhido esta organização para trabalhar e não outras pelas quais poderia ter optado.	0,568	0,562	0,167
3. Sinto muito pouca lealdade para com esta organização. ®		<b>0,699</b>	
15. Ter decidido trabalhar para esta organização foi, definitivamente, um erro da minha parte. ®		<b>0,687</b>	
13. Preocupo-me seriamente com o destino desta organização.		<b>0,667</b>	
9. Na presente circunstância bastariam pequenas mudanças, para que abandonasse esta organização. ®		<b>0,612</b>	
14. Para mim esta é a melhor organização para se trabalhar.		<b>0,563</b>	
12. Frequentemente encontro algumas dificuldades em concordar com as políticas desta organização em matérias importantes relativas aos seus colaboradores. ®			<b>0,657</b>
7. Sentir-me-ia bem a trabalhar noutra organização diferente desde que o trabalho fosse similar. ®			<b>0,598</b>
11. Não há muito a ganhar pelo facto de se aderir a esta organização. ®			<b>0,551</b>

® Itens cuja pontuação é invertida

Com base na análise das saturações dos itens verifica-se que o primeiro factor, com um peso próprio de 6,079 é responsável por 40,5% da variância total e agrupa um total de seis itens referentes ao compromisso afectivo, *i.e.*, reporta-nos para o afecto do indivíduo para com a organização. O segundo factor, com peso próprio de 1,605 explica 10,7% da variância dos resultados e aparece saturado em cinco itens que remetem para os julgamentos do sujeito sobre a organização (componente cognitiva). O último factor com menor peso próprio (1,408) explica 9,39% da variabilidade dos resultados e agrupa apenas um total de 3 itens. Estes referem-se à intenção de abandono próximo da organização ou dito de outra forma, ao desejo da não manutenção da pertença à organização, e toma a designação de componente comportamental. Deve-se no entanto referir que o item 13 (“Preocupo-me seriamente com o destino desta organização.”) foi incluído na componente cognitiva enquanto teoricamente pertenceria à comportamental, o item 11 (“Não há muito a ganhar pelo facto de se aderir a esta organização.”) foi compreendido na componente comportamental teoricamente pertencente à cognitiva e o item 14 (“Para mim esta é a melhor organização para se trabalhar.”) foi incluído na componente

cognitiva enquanto em termos teóricos deveria ser na afectiva. Além disso, optou-se por eliminar o item 10, pois este apresentava uma baixa pureza factorial (tabela 18).

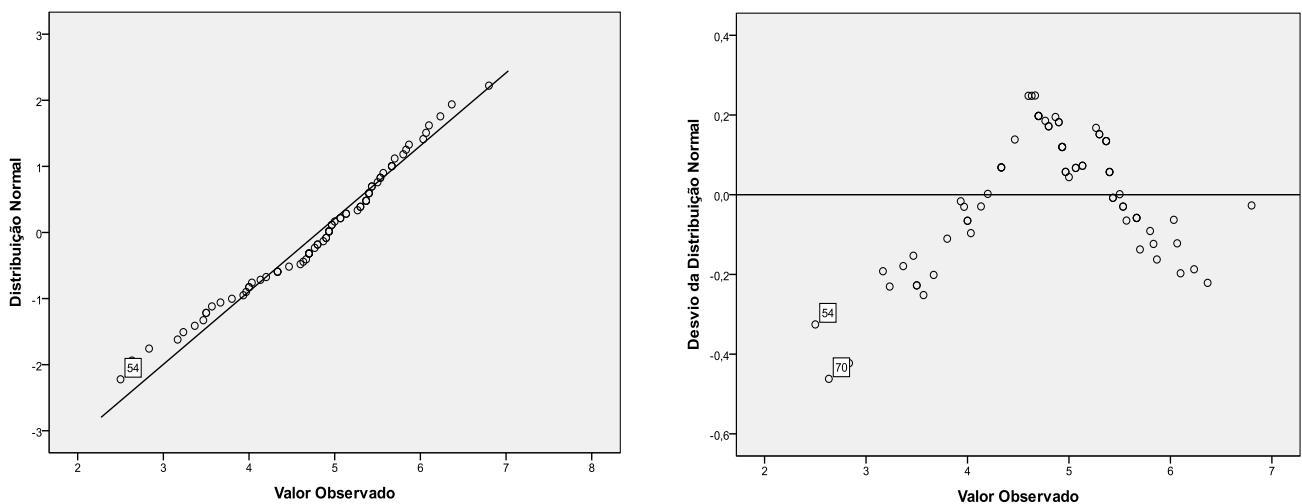
Face à matriz factorial obtida no presente estudo identificar de forma clara e inequívoca as três dimensões preconizadas por Carochinho, Neves e Jesuino (1998), optou-se por seguir com o plano factorial resultante da AFE.

Na avaliação da fidelidade, as dimensões componente afectiva e cognitiva apresentam uma boa consistência interna, tendo-se obtido os seguintes valores de alpha:  $0,828 \leq \alpha \leq 0,731$ . Ainda que estes valores possam ser reforçados aquando da exclusão do item 4 na componente afectiva e do item 13 na componente cognitiva, a opção não recaiu nesse sentido, na medida em que os valores da consistência interna já cumprem um valor bastante aceitável (Pestana & Gageiro, 2008). O mesmo não sucede para a dimensão componente comportamental que apresenta uma consistência interna muito baixa ( $\alpha=0,541$ ) (Pestana & Gageiro, 2008).

### 6.1.3. Sensibilidade

A sensibilidade é a terceira característica psicométrica usualmente avaliada nos instrumentos de medição. De modo geral, refere-se à capacidade que o instrumento possui para discriminar os sujeitos segundo o factor que está a ser avaliado. Para o efeito foi determinada a média do somatório dos itens que pertencem a cada uma das escalas utilizadas neste estudo. Ao proceder à análise da distribuição normal das variáveis através do cálculo do índice de Kolmogorov-Smirnov foi possível constatar que apenas a escala do CE não apresenta distribuição normal segundo o nível de significância de 0,05. Este facto pode igualmente ser confirmado na figura 9, em que se observa que algumas observações se desviam da normalidade.

Figura 9: Representação Gráfica das Observações na Escala de CE



Apesar disso, ao analisar os coeficientes de assimetria e de achatamento, verifica-se que a distribuição é simétrica e mesocúrtica, na medida em que os valores situam-se no intervalo  $]-1,96; +1,96[$  (Hill & Hill, 2002). Na tentativa de normalizar a variável, recorreu-se à transformação dos valores pelo logaritmo, mas sem resultado. Contudo, após removidos os *outliers*, a escala passou a uma distribuição normal ( $\rho= 0,076$ ) (Pestana & Gageiro, 2008).

Considerando as escalas contrato psicológico e empenhamento organizacional, constata-se que ambas as distribuições seguem as leis da curva normal, o que sugere que as escalas em estudo possuem uma boa capacidade para discriminar os sujeitos. Porém, é de realçar que a distribuição dos resultados na escala do empenhamento organizacional segue uma assimetria negativa, tendo-se obtido o valor de -3,101 (tabela 19), o que não está próximo de -1,96 para se considerar a distribuição simétrica (Hill & Hill, 2002).

Tabela 19: Estudo da Sensibilidade nas Escalas CE, Contrato Psicológico e Empenhamento Organizacional

	Teste de Kolmogorov-Smirnov	Coefficiente de Assimetria	Coefficiente de Achatamento	Média	Mediana
Escala do Capital Empreendedor	K-S=0,105; $\rho=0,039$	-1,805	-0,087	4,810	4,933
Escala do Contrato Psicológico	K-S=0,066; $\rho=0,200$	-0,562	-0,953	2,892	2,967
Escala do Empenhamento Organizacional	K-S=0,089; $\rho=0,089$	-3,101	0,939	5,017	5,143

## 6.2. Teste de Hipóteses

Para o teste das hipóteses formuladas no capítulo anterior, recorreu-se a uma análise de correlações, através do coeficiente de correlação de *Pearson*, assim como o recurso ao Modelo de Regressão Linear Múltipla (MRLM) para analisar a influência das variáveis independentes na variável dependente e, concomitantemente, testar o efeito de moderação do empenhamento na relação entre o contrato psicológico relacional e o CE. O método de selecção usado foi o *stepwise*, ao permitir examinar a contribuição de cada variável independente no modelo de regressão linear, garantindo a remoção da variável cuja importância no modelo é reduzida pela adição de novas variáveis (Marôco, 2010). Realçar ainda que, na verificação dos pressupostos do MRLM, não existiam quaisquer violações. Especificamente, a variável dependente apresenta distribuição normal, a hipótese da homocedasticidade não é rejeitada, pelo que os resíduos mantêm uma amplitude aproximadamente constante em relação ao eixo horizontal zero, verifica-se a

independência dos resíduos, *i.e.* covariância nula e as variáveis explicativas são linearmente independentes (ausência de multicolinearidade), na medida em que todas as dimensões apresentam um VIF inferior a 10 e uma Tolerância (TOL) superior a 0,1 (vd. Anexos U, V,X,W e Y).

### 6.2.1. Estatística Descritiva

Para uma análise descritiva global, foram calculados os valores médios, desvio-padrão e respectivas correlações das variáveis em estudo, apresentadas na tabela 20. De um modo geral, verifica-se que as médias das variáveis das escalas CE e empenhamento organizacional se situam entre os 4,311 e os 5,017 valores, o que indica resultados acima do ponto médio da escala. Por sua vez, os valores das médias na escala do contrato psicológico encontram-se entre os 2,41 e os 3,345, o que sugere resultados ligeiramente abaixo do ponto médio da escala. Ainda, a variabilidade de respostas encontra-se na generalidade abaixo do valor 1, com excepção das variáveis criação de novos negócios (d.p.=1,011), proactividade (d.p.=1,171), renovação (d.p.=1,027), componente afectiva (d.p.=1,035) e comportamental (d.p.=1,13) com maior variabilidade.

Tabela 20: Médias, Desvio-padrão e Correlações entre as Variáveis e as Dimensões

	Média	D.P.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.
1. Capital Empreendedor	4,841	0,872	-----												
2. Criação de Novos Negócios	4,708	1,011	0,786** Sig. 0,0001	-----											
3. Inovação	5,099	0,882	0,942** Sig. 0,0001	0,738** 0,0001	-----										
4. Renovação	4,562	1,027	0,943** Sig. 0,0001	0,620** 0,0001	0,808** 0,0001	-----									
5. Proactividade	4,595	1,171	0,833** Sig. 0,0001	0,541** 0,0001	0,686** 0,0001	0,820** 0,0001	-----								
6. Contrato Psicológico	2,892	0,589	0,644** Sig. 0,0001	0,413** 0,0001	0,628** 0,0001	0,666** 0,0001	0,567** 0,0001	-----							
7. Contrato Psicológico Equilibrado	2,953	0,848	0,631** Sig. 0,0001	0,423** 0,0001	0,610** 0,0001	0,652** 0,0001	0,560** 0,0001	0,934** 0,0001	-----						
8. Contrato Psicológico Relacional	3,345	0,827	0,696** Sig. 0,0001	0,436** 0,0001	0,721** 0,0001	0,680** 0,0001	0,521** 0,0001	0,887** 0,0001	0,807** 0,0001	-----					
9. Contrato Psicológico Transaccional	2,412	0,945	-0,067 Sig. 0,572	-0,061 0,587	-0,127 0,263	-0,019 0,873	0,109 0,321	0,302** 0,006	0,062 0,581	-0,018 0,869	-----				
10. Empenhamento Organizacional	5,017	0,854	0,615** Sig. 0,0001	0,352** 0,0001	0,688** 0,0001	0,605** 0,0001	0,493** 0,0001	0,648** 0,0001	0,668** 0,0001	0,700** 0,0001	-0,072 0,512	-----			
11. Componente Afectiva	4,987	1,035	0,627** Sig. 0,0001	0,407** 0,0001	0,679** 0,0001	0,610** 0,0001	0,511** 0,0001	0,670** 0,0001	0,672** 0,0001	0,666** 0,0001	0,041 0,709	0,875** 0,0001	-----		
12. Componente Cognitiva	4,470	0,970	0,373** Sig. 0,001	0,154 0,166	0,461** 0,0001	0,387** 0,0001	0,344** 0,0001	0,446** 0,0001	0,496** 0,0001	0,513** 0,0001	-0,138 0,207	0,831** 0,0001	0,546** 0,0001	-----	
13. Componente Comportamental	4,311	1,130	0,438** Sig. 0,0001	0,199 0,070	0,528** 0,0001	0,408** 0,0001	0,332** 0,002	0,432** 0,0001	0,437** 0,0001	0,518** 0,0001	-0,114 0,296	0,729** 0,0001	0,469** 0,0001	0,506** 0,0001	-----

\*\* A correlação é significativa ( $p < 0,01$ ); \* A correlação é significativa ( $p < 0,05$ )

Nas dimensões do CE, verificam-se elevados níveis de comportamentos empreendedores, com maior preponderância na inovação ( $M=5,099$ ) e criação de novos negócios ( $M=4,708$ ). Estes níveis estão em concordância com um maior predomínio da componente afectiva ( $M=4,987$ ), seguidamente da componente cognitiva ( $M=4,47$ ), o que sugere um maior grau de ligação afectiva para com a empresa, do que um sentido de dever de lealdade ou uma orientação comportamental. Relativamente ao cumprimento das obrigações por parte do empregador, podemos verificar uma maior preponderância do contrato de natureza relacional ( $M=3,345$ ), seguido do pólo equilibrado ( $M=2,953$ ). O contrato psicológico transaccional parece enunciar maiores divergências quanto à sua existência na organização (d.p. 0,945), apresentando menores níveis médios ( $M=2,412$ ).

Em seguida, apresenta-se a análise dos resultados obtidos segundo o tratamento estatístico mais adequado para a presente amostra, com vista a proceder ao teste de hipóteses.

### **6.2.2. Análise da Relação entre o Contrato Psicológico, Capital Empreendedor e Empenhamento Organizacional**

Pela análise de correlações, através do coeficiente de correlação de *Pearson*, entre o contrato psicológico de natureza relacional e o empenhamento organizacional, constatamos a existência de uma correlação significativa entre estas duas variáveis ( $r=0,700$ ,  $p<0,01$ ), estando mais fortemente associado este tipo de contrato psicológico do que o equilibrado ( $r=0,668$ ,  $p<0,01$ ) (tabela 20). Por outro lado, verifica-se que o contrato relacional apresenta correlações mais fortes com a componente afectiva do empenhamento ( $r=0,666$ ,  $p<0,01$ ), seguida da comportamental ( $r=0,518$ ,  $p<0,01$ ) e da cognitiva ( $r=0,513$ ,  $p<0,01$ ). De realçar que a outra forma de contrato psicológico, o transaccional, não se encontra correlacionado significativamente com o empenhamento organizacional.

Na sequência da análise das correlações, submeteram-se os dados a uma análise de regressão para explicar melhor o tipo de relação existente entre as variáveis em estudo. Como se pode ver na tabela 21, a variável contrato psicológico relacional explica 45,4% da variância do empenhamento organizacional, sendo este efeito estatisticamente significativo ( $p<0,01$ ). Por sua vez, o contrato psicológico equilibrado acrescenta 2,6% à explicação da variância dos resultados, sendo o poder explicativo do Modelo 2 de 48% ( $p<0,05$ ). Desta forma, ambas as variáveis independentes – contrato relacional e equilibrado – parecem ser boas predictoras do empenhamento, sendo, por isso, considerado o melhor modelo para explicar a variável dependente.

Estes resultados leva-nos a confirmar a hipótese 1 formulada anteriormente, na medida em que foi encontrada neste estudo uma relação positiva significativa entre o contrato psicológico relacional e o empenhamento organizacional.

Tabela 21: Modelo Explicativo do Contrato Psicológico no Empenhamento Organizacional

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	β	Sig.	Durbin- Watson
1 Contrato Psicológico Relacional	0,679	0,461	0,454	0,679	0,0001	1,766
2 Contrato Psicológico Relacional Contrato Psicológico Equilibrado	0,702	0,493	0,480	0,429 0,308	0,030	

No que respeita à hipótese 2, segundo a qual o empenhamento tem um impacto positivo no CE, os dados demonstram uma associação positiva entre estas duas variáveis ( $r=0,615$ ,  $p<0,01$ ). A componente afectiva está associada mais fortemente com o CE, apresentando a correlação mais próxima de 1 ( $r=0,627$ ,  $p<0,01$ ), seguindo-se a componente comportamental ( $r=0,438$ ,  $p<0,01$ ) e a cognitiva ( $r=0,373$ ,  $p<0,01$ ). Ao proceder à análise da regressão, verificamos a existência de um único modelo, em que a variável componente afectiva é responsável *per si* 38,5% da variabilidade do CE ( $p<0,01$ ), tal como apresentado na tabela 22.

No conjunto, os resultados traduzem e enfatizam a relação existente entre o empenhamento organizacional e o CE, sendo que das três componentes da variável empenhamento, a afectiva tem um maior impacto positivo do que as restantes, pelo que podemos confirmar a hipótese.

Tabela 22: Modelo Explicativo do Empenhamento Organizacional no CE

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	β	Sig.	Durbin- Watson
1 Componente Afectiva	0,627	0,393	0,385	0,627	0,0001	2,129

Ainda, ao avaliar a relação directa entre o contrato psicológico relacional e o CE, constata-se que este tipo de contrato apresenta correlações mais fortes com as quatro dimensões do CE ( $0,436 \leq r \leq 0,721$ ,  $p<0,01$ ), seguido do contrato psicológico equilibrado. No entanto, de todas as dimensões parece haver uma relação mais estreita da inovação ( $r=0,721$ ) e renovação ( $r=0,680$ ) no contrato relacional (tabela 20). Considerando os resultados da regressão múltipla verificamos que a orientação relacional exibe um considerável poder explicativo sobre o CE ( $R^2$  ajustado=0,479), sendo o efeito significativo ( $p<0,01$ ) (tabela 23).

Estes dados permitem-nos confirmar a hipótese 3, já que se encontrou um impacto positivo e significativo do contrato psicológico relacional no CE.

Tabela 23: Modelo Explicativo do Contrato Psicológico no CE

Modelo		R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	β	Sig.	Durbin- Watson
1	Contrato Psicológico Relacional	0,698	0,487	0,479	0,698	0,0001	1,744

No sentido de testar o modelo de moderação, segundo o qual a relação entre o contrato psicológico relacional e o CE é moderada pelo empenhamento organizacional, recorreu-se uma vez mais ao MRLM. De um ponto de vista estatístico, uma variável diz-se moderadora se afecta, em magnitude e em sinal, a correlação entre a variável dependente e a independente. Isto é, se o efeito de uma ou mais variáveis independentes na variável dependente, é influenciado pelo nível da variável moderadora (Marôco, 2010). Para testar esta hipótese foi necessário adicionar ao modelo de regressão previamente definido um novo termo que reflecta a interacção existente entre a variável independente e a moderadora (designado por *V.I. x V.Moderadora*).

A análise ao coeficiente de regressão associado ao termo *V.I x V.Moderadora*, apresentado na tabela 24, permite-nos concluir que não existe uma interacção significativa ( $p=0,071$ ) entre o contrato psicológico relacional e o empenhamento, *i.e.*, que a relação entre o CE e o contrato relacional não é moderada pelo empenhamento organizacional. Desta forma, o efeito de moderação inicialmente previsto não se verifica neste estudo, pelo que a nossa hipótese não se confirma.

Tabela 24: Efeito Moderador do Empenhamento Organizacional na Relação entre Contrato Psicológico Relacional e CE

Modelo		R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	β	Sig.	Durbin- Watson
1	Contrato Psicológico Relacional				0,185	0,278	
	Empenhamento Organizacional	0,734	0,538	0,517	0,115	0,515	1,796
	V.I. x V.Moderadora				0,474	0,071	

## CAPÍTULO VII – DISCUSSÃO

Este capítulo procura dar sentido aos resultados encontrados na secção anterior, discutindo aqueles que se consideram mais pertinentes para responder às questões de investigação colocadas no presente estudo, por um lado, e procurando relacionar estes resultados com o que foi encontrado na literatura no âmbito do comportamento organizacional, por outro. A consecução destas duas finalidades irá ocorrer conjuntamente, estabelecendo-se as relações possíveis. De igual modo, são indicadas algumas implicações do estudo relacionadas directamente com o quadro teórico adoptado, os aspectos metodológicos e os objectivos aplicados. Por último, são apresentadas as limitações e algumas sugestões para orientações de futuras investigações nesta área.

Numa era caracterizada por um ambiente altamente competitivo, globalizado e em constante mudança, as organizações vêm-se forçadas a se adaptarem e responderem aos desafios com uma postura empreendedora e aberta para perceber novas oportunidades (Hayton, 2005). Todavia, se por um lado a acção empreendedora pode surgir a partir da iniciativa de alguns colaboradores, por outro, estes precisam de sentir apoio por parte das estruturas formais da organização (Hornsby *et al*, 2002). Na realidade, paralelamente ao elevado clima concorrencial visando a maximização dos lucros e a vantagem competitiva, a preocupação com o bem-estar dos colaboradores deve merecer uma importância jamais negligenciada por parte das empresas. Deste modo, o interesse neste estudo passou por conhecer a relevância do empenhamento organizacional como variável moderadora no processo de influência do cumprimento do contrato relacional sobre o CE. Adicionalmente, constitui-se como um dos objectivos deste nosso trabalho contribuir para a literatura em contexto organizacional, ao examinar o impacto do contrato psicológico e do empenhamento no CE.

Neste estudo, hipotetizou-se que o contrato psicológico relacional tem um impacto positivo no empenhamento, no sentido em que quando os indivíduos consideram que a empresa potencialmente lhes propicia desenvolvimento pessoal e oportunidades de aprendizagem e que pela sua parte oferece lealdade e envolvimento com os objectivos organizacionais, responderão exibindo comportamentos positivos, aumentando a probabilidade da organização, pela sua parte, cumprir com o fornecimento desses recursos (Chambel & Castanheira, 2005). Isto sugere que a percepção de que o empregador está a cumprir com as suas obrigações faz com que os colaboradores se sintam mais predispostos a investir emocionalmente na relação, demonstrando maiores níveis de empenhamento organizacional. Em oposição, quando esperam receber menos recursos socio-emocionais contribuem reciprocamente exibindo menos comportamentos positivos face à empresa (Restubog *et al*, 2004).

Os resultados obtidos neste estudo evidenciam esta relação, tendo-se encontrado uma relação positiva significativa ( $p < 0,01$ ). A análise de regressão múltipla permitiu apurar que as variáveis com

maior poder explicativo sobre o empenhamento organizacional são o contrato psicológico relacional e o equilibrado. Por outro lado, pela análise de correlações, verificou-se que o contrato relacional apresenta correlações mais fortes com a componente afectiva do empenhamento organizacional ( $p < 0,01$ ). Este resultado é consistente com outros estudos que mostram que os indivíduos com um contrato psicológico de natureza relacional tendem a estabelecer um vínculo de carácter emocional com a organização, denotando maiores probabilidades de nela permanecerem e de se empenharem na realização do seu trabalho e na concretização dos objectivos organizacionais (Raja, *et al*, 2004, Millward & Hopkins, 1998). Assim, tal como esperado, a hipótese 1 foi confirmada e sustenta os vários modelos teóricos encontrados.

No que se refere ao impacto do empenhamento sobre o CE, assume-se na literatura que as pessoas mais empenhadas e devotas ao seu trabalho, principalmente se o vínculo que as une à organização for de carácter afectivo, tendem a exhibir comportamentos empreendedores (Holt *et al*, 2007). Tal como esperado, foi confirmado o impacto significativo do empenhamento organizacional no CE ( $p < 0,01$ ), contribuindo a variável componente afectiva com um maior poder explicativo.

A hipótese 3, referente ao estudo da relação entre o contrato psicológico relacional e o CE, defende que quando a relação entre trabalhador e empregador se baseia num contrato de natureza mais relacional, este tende a estar mais predisposto a exhibir atitudes positivas, existindo maior possibilidade de gerar comportamentos empreendedores nos indivíduos. Os resultados deste estudo revelaram uma relação positiva significativa ( $p < 0,01$ ) entre estas duas variáveis, pelo que se pode confirmar a hipótese.

Por fim, na avaliação do efeito de moderação do empenhamento organizacional no contrato psicológico relacional e CE (hipótese 4), verificou-se a não existência de uma interacção significativa ( $p < 0,01$ ) entre o contrato psicológico relacional e o empenhamento, ou seja, que a relação entre o CE e o contrato de natureza relacional não é moderada pela variável empenhamento organizacional. Desta forma, o efeito de moderação inicialmente previsto não se verifica neste estudo, pelo que a nossa hipótese não se confirma.

Após reflexão sobre os resultados encontrados, surgem algumas implicações a vários níveis, aliadas a limitações e sugestões para futuros estudos. A hipotetização sobre o impacto do contrato psicológico relacional no CE foi realizada neste estudo em apenas uma instituição. Atendendo que a matéria que relaciona estas duas variáveis é muito escassa, estudos futuros devem abordar esta relação, bem como testar se o modelo de moderação se aplica em outros contextos organizacionais.

Em termos metodológicos, este estudo revelou escalas de medida com boas qualidades métricas. Contudo, uma das limitações a este nível assenta no facto do instrumento de medida do CE ainda não estar adaptado e validado para a população portuguesa, apenas tendo sido utilizada uma versão traduzida do questionário. Isto poderá levantar alguns problemas na explicitação e interpretação dos itens por parte dos indivíduos.

O *design* correlacional é outra limitação, que não possibilita um pressuposto de causalidade, sendo que empiricamente apenas se pode concluir que as variáveis consideradas neste estudo estão associadas, sendo a relação de causalidade meramente de cariz teórico. Um estudo experimental ou quasi-experimental é sugerido para colmatar estas limitações (Freixo, 2010).

Independentemente das suas limitações, a presente investigação revelou-se pertinente, na medida em que abordou uma temática contemporânea e de grande aplicabilidade para as empresas no actual contexto económico, na medida em que responde a um paradigma emergente para alcançar a vantagem competitiva e valor acrescentado. Ao sustentar empiricamente um modelo teórico, contribuiu para um conhecimento sobre os condicionantes que influenciam o desencadear de um processo empreendedor, com importantes repercussões positivas para as organizações.

Como nota final, realçar a importância do CE na sua forma de criar sucesso, dotando a organização de um capital dinâmico que permite reforçar a sua segurança na envolvente externa, bem como o alcance de valor acrescentado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Akehurst, G., Comeche, J.M. & Galindo, M.A. (2009). Job satisfaction and commitment in the entrepreneurial SME. *Small Business Economics*, 32, 277-289.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49 (3), 252-276.
- Anderson, N. & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 637-647.
- Antoncic, B. & Hisrich, R.D. (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-cultural Validation. *Journal of Business Venturing*, 16 (5), 495-527.
- Antoncic, B. & Hisrich, R.D. (2004). Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation. *Journal of Management Development*, 23 (6), 518-550.
- Baêta, A.M., Borges, C.V. & Tremblay, D.G. (2006). Empreendedorismo nas incubadoras: Reflexões sobre tendências actuais. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12 (1), 7-18.
- Beard, K.M. & Edwards, J.R. (1995). Employees at Risk: Contingent Work and the Psychological Experience of Contingent Workers. In C.L. Cooper & D.M. Rousseau (Eds.), *Trends in Organizational Behavior* (2). Chichester: John Wiley & Sons.
- Biggadike, R. (1979). The Risky Business of Diversification. *Harvard Business Review*, 57 (3), 103-111.
- Block, Z. & MacMillan, I.C. (1993). *Corporate Venturing: Create New Businesses in Your Firm*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bosma, N., Jones, K, Autio, E. & Levie, J. (2007). *Global Entrepreneurship Monitor*. GEM Executive Reports. Babson College: London Business School.
- Bragança, N.A. (2006). Contrato Psicológico. In J. Gomes, *Comportamento Organizacional e Gestão: 21 Temas e Debates para o Século XXI*. Lisboa: Editora RH.
- Bucha, A.I. (2009). *Empreendedorismo: Aprender a saber ser empreendedor*. Lisboa: Editora RH.

- Caetano, A. & Tavares, S. (2000). Determinantes da implicação organizacional em cinco países europeus. In M.V. Cabral, J. Vala & J. Freire (Orgs.). *Atitudes Sociais dos Portugueses: Trabalho e Cidadania*. Lisboa: ICS.
- Carochinho, J.A., Matos, S. & Pinto, D. (2004). Estudo Psicométrico do “*Psychological Contract Inventory*” (PCI) de Denise Rousseau. *Revista de Psicologia Militar*, 15, 181-192.
- Carochinho, J.A, Neves, J.G. & Jesuíno, J.C. (1998). Organizational Commitment – O conceito e sua medida: Adaptação e validação do “Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)” para a cultura organizacional portuguesa. *Psicologia: Teoria, Investigação e Prática*, 3, 269-284.
- Carrier, C. (1996). Intrapreneurship in Small Businesses: An Exploratory Study. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 21 (1), 5-20.
- Cassell, C. & Symon, G. (1994). *Qualitative methods in organizational research: a practical guide*. London: Sage Publications.
- Castanheira, L. & Caetano, A. (1999). Dimensões do Contrato Psicológico. *Psicologia*, XIII (1-2), 99-125.
- Cavanaugh, M.A. & Noe, R.A. (1999). Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 20 (3), 323-340.
- Chambel, M.J. & Castanheira, F. (2005). Características dos contratos psicológicos dos trabalhadores temporários na indústria. *Psychologica*, 38, 65-82.
- Comissão Europeia (2007). *Observatory of European SMEs*.
- Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behaviour. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 16 (1), 7-25.
- Covin, J.G. & Miles, M.P. (2007). Strategic Use of Corporate Venturing. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 31 (2), 183-207.
- Coyle-Shapiro, J.A. & Kessler, I. (2002). Contingent and non-contingent working in local government: contrasting psychological contracts. *Public Administration*, 80 (1), 77-101.

- Coyle-Shapiro, J.A. & Neuman, J. (2004). The psychological contract and individual differences: the role of exchange and creditor ideologies. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 150-164.
- Cullinane, N. & Dundon, T. (2006). The Psychological Contract: A critical review. *International Journal of Management Review*, 8 (2), 113-129.
- Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C. & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Cunningham, B. & Lischeron, J. (1991). Defining Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 29 (1), 45-61.
- D'Annunzio-Green, N. & Francis, H. (2005). Human resource development and the psychological contract: Great expectations or false hopes?. *Human Resource Development International*, 8 (3), 327-344.
- De Clercq, D. & Rius, I.B. (2007). Organizational Commitment in Mexican Small and Medium-Sized Firms: The Role of Work Status, Organizational Climate and Entrepreneurial Orientation. *Journal of Small Business Management*, 45 (4), 467-490.
- De Clercq, D. & Dirnov, D. & Thongpapanl, N. (2010). The moderating impact of internal social exchange processes on the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Journal of Business Venturing*, 25 (1), 87-103.
- De Meuse, K.P., Bergmann, T.J. & Lester, S.W. (2001). An Investigation of the Relational Component of the Psychological Contract across Time, Generation and Employment Status. *Journal of Managerial Issues*, 13 (1), 102-118.
- Dess, G.G. & Lumpkin, G.T. (2005). The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, 19 (1), 147-156.
- Dunahee, M.H. & Wangler, L.A. (1974). The Psychological Contract: A Conceptual Structure for Management/Employee Relations. *Personnel Journal*, 53 (7), 518-526.
- Finegan, J.E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73 (2), 149-169.

- Freixo, M.J. (2010). *Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Garvin, D. & Levesque, L. (2006). Meeting the Challenge of Corporate Entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 84 (10), 102-112.
- Glisson, C. & Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in Human Service Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33 (1), 61-81.
- Guba, E. & Lincoln, Y. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Guest, D.E. (2004). The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract. *Applied Psychology: An International Review*, 53 (4), 541-555.
- Guth, W.D. & Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11 (4), 5-15.
- Guzzo, R.A., Noonan, K.A., & Elron, E. (1994). Expatriate Managers and the Psychological Contract. *Journal of Applied Psychology*, 79 (4), 617-626.
- Hall, D.T. & Moss, J.E. (1998). The New Protean Career Contract: Helping Organizations and Employees Adapt. *Organizational Dynamics*, 26 (3), 22-37.
- Hayton, J.C. (2003). Strategic human capital management in SMEs: An empirical study of entrepreneurial performance. *Human Resource Management Journal*, 42 (4), 375-391.
- Hayton, J.C. (2005). Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research. *Human Resource Management Review*, 15, 21-41.
- Hill, M.M. & Hill, A. (2002). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hiltrop, J.M. (1995). The changing psychological contract: The human resource challenge of the 1990's. *European Management Journal*, 13 (3), 286-294.
- Hisrich, R. (1990). Entrepreneurship/Intrapreneurship. *American Psychological Association*, 45 (2), 209-222.
- Hisrich, R. & Peters, M. (2004). *Empreendedorismo*. São Paulo: Bookman.

- Hitt, M. & Ireland, D. (2000). The Intersection of Entrepreneurship and Strategic Management. In D. Sexton & H. Landstrom, *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship*. Malden, MA: Blackwell.
- Holt, D.T., Rutherford, M.W. & Clohessy, G.R. (2007). Corporate Entrepreneurship: An Empirical Look at Individual Characteristics, Context and Process. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13 (4), 40-54.
- Hopenhaym, H. (1992). Entry, Exit and Firm Dynamics in Long Run Equilibrium. *Econometrica*, 60 (5), 1127-1150.
- Hornsby, J.S., Naffziger, D.W., Kuratko, D.F. & Montagno, R.V. (1993). An Interactive Model of the Corporate Entrepreneurship Process. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 17 (2), 29-37.
- Hornsby, J.S., Kuratko, D.F. & Zahra, S.A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17 (3), 253-273.
- Hrebiniak, L.G. & Alutto, J.A. (1972). Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-573.
- Hulin, C. (1990). Adaptation, persistence and commitment in organizations. In M. Dunnette & L.M. Hough, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2). California: Consulting Psychologists Press.
- Jones, G.R. & Butler, J.E. (1992). Managing Internal Corporate Entrepreneurship: An Agency Theory Perspective. *Journal of Management*, 18 (4), 733-749.
- Kanter, R.M. (1985). Supporting innovation and venture development in established companies. *Journal of Business Venturing*, 1 (1), 47-60.
- Kickul, J. & Liao-Troth, M.A. (2003). The Meaning Behind the Message: Climate Perceptions and the Psychological Contract. *Mid-American Journal of Business*, 18 (2), 23-32.
- Knight, G.A. (1997). Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing*, 12 (3), 213-225.

- Konovsky, M.A. & Cropanzano, R. (1991). Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 76 (5), 698-707.
- Kuratko, D.F. & Montagno, R.V. (1989). The Intrapreneurial Spirit. *Training and Development Journal*, 43 (10), 83-85.
- Kuratko, D.F., Montagno, R.V. & Hornsby, J.S. (1990). Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment. *Strategic Management Journal*, 11 (Special Issue), 49-58.
- Leiria, A.C., Palma, P.J. & Cunha, M.P. (2006). O Contrato psicológico em organizações empreendedoras: Perspectivas do empreendedor e da equipa. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12 (1), 67-94.
- Ling, Y., Simsek, Z., Lubatkin, M.H. & Veiga, J.F. (2008). Transformational Leadership's Role in Promoting Corporate Entrepreneurship: Examining the CEO-TMT Interface. *Academy of Management Journal*, 51 (3), 557-576.
- Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. *Academy of Management Review*, 21 (1), 135-172.
- Marôco, J. (2010). *Análise Estatística com o PASW Statistics (Ex-SPSS)*. Pêro Pinheiro: Report Number.
- Marques, C.A. (1996). Comportamento organizacional e gestão: perspectivas e aplicações. In C.A. Marques & M.P. Cunha, *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. (1990). A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194.
- McInnis, K.J., Meyer, J.P. & Feldman, S. (2009). Psychological contracts and their implications for commitment: A feature-based approach. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 165-180.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Miguez, J. (1987). Satisfação no trabalho e comportamentos de ausência. *Revista de Psicologia e de Ciências da Educação*, 2, 17-35.
- Millward, L.J. & Brewerton, P.M. (1999). Contractors and their Psychological Contract. *British Journal of Management*, 10 (3), 253-274.
- Millward, L.J. & Hopkins, L.J. (1998). Psychological Contracts, Organizational and Job Commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28 (16), 1530-1556.
- Monteiro, A.S., Palma, P.J. & Lopes, M.P. (2009). *Como os gigantes aprendem a dançar: O papel mediador do capital empreendedor na relação entre cultura de inovação e desempenho*. Working Paper INTEC & ISPA.
- Morris, M.H., Davis, D.L. & Allen, J.W. (1994). Fostering Corporate Entrepreneurship: Cross-cultural Comparisons of the Importance of Individualism versus Collectivism. *Journal of International Business Studies*, 25 (1), 65-89.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2), 224-247.
- Naman, J.L. & Slevin, D.P. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, 14 (2), 137-153.
- Nascimento, J.L., Lopes, A. & Salgueiro, M.F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14 (1), 115-133.
- Ng, T.W. & Feldman, D.C. (2008). Can you get a better deal elsewhere? The effects of psychological contract replicability on organizational commitment over time. *Journal of Vocational Behavior*, 73 (2), 268-277.
- Niehoff, B.P., Enz, C.A. & Grover, R.A. (1990). The Impact of Top-Management Actions on Employee Attitudes and Perceptions. *Group & Organizational Studies*, 15 (3), 337-352.
- O’Leary-Kelly, A.M. & Schenk, J.A. (1999). An examination of the development and consequences of psychological contracts. Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Chicago.

- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492-499.
- Palma, P.J. (2007). Capital Empreendedor: Ferramenta Estratégica para a Competitividade. In J. Bancaleiro, *Movimento RH21: Reflexões e Contributos para a GRH em Portugal*. Lisboa: Editora RH.
- Palma, P.J. & Cunha, M.P. (2006). New Challenges in Entrepreneurship: Introduction to the Special Issue. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12 (1), 3-7.
- Palma, P.J. & Cunha, M.P. (2008). *Estratégias para o desenvolvimento do Capital Empreendedor Organizacional*. Working Paper INTEC & ISPA.
- Palma, P.J., Cunha, M.P. & Lopes, M.P. (2007). Comportamento organizacional positivo e empreendedorismo: Uma influência mutuamente vantajosa. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13 (1), 93-114.
- Pate, J. & Malone, C. (2000). Post-psychological contract violation: the durability and transferability of employee perceptions – the case of Tim' Tec. *Journal of European Industrial Training*, 24 (2,3,4), 158-166.
- Pestana, M.H. & Gageiro, J.N. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementariedade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Premack, S.L. & Wanous, J.P. (1985). A Meta-analysis of Realistic Job Previews Experiments. *Journal of Applied Psychology*, 70 (4), 706-719.
- Raja, U., Johns, G. & Ntalianis, F. (2004). The Impact of Personality on Psychological Contracts. *Academy of Management Journal*, 47 (3), 350-367.
- Randall, D.M. (1993). Cross-cultural research on organizational commitment: A review and application of Hofstede's Value Survey Module. *Journal of Business Research*, 26, 91-110.
- Rego, A. & Carvalho, M.T. (2002). Enfermeiros empenhados nas suas organizações: a relevância das "rosas". *Revista de Administração Pública*, 36 (6), 959-979.

- Rego, A., Souto, S. & Cunha, M.P. (2007). Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13 (1), 7-36.
- Rego, A., Carvalho, M.T., Leite, R., Freire, C. & Vieira, A. (2004). Empenhamento(s) organizacional(is): Dois laços afectivos, dois instrumentais, um normativo e um de ausência. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 10 (2), 207-226.
- Restubog, S.L., Bordia, P. & Tang, R.L. (2006). Effects of psychological contract breach on performance of IT employees: The mediating role of affective commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 299-306.
- Robinson, S.L. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- Robinson, S.L. & Rousseau, D.M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15 (3), 245-259.
- Robinson, S.L., Kraatz, M.S., & Rousseau, D.M. (1994). Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study. *Academy of Management Journal*, 37 (1), 137-152.
- Robson, C. (2002). *Real world research*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Rousseau, D.M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11 (5), 389-400.
- Rousseau, D.M. (2000). *Psychological Contract Inventory*. Technical Report (2). Pittsburgh, PA: Carnegie Mellon University.
- Rousseau, D.M. (2004). Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. *Academy of Management Executive*, 18 (1), 120-127.
- Rousseau, D.M., Hui, C. & Lee, C. (2004). Psychological Contract and Organizational Citizenship Behavior in China: Investigating Generalizability and Instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, 89 (2), 311-321.

- Schalk, R. & Freese, C. (1997). New Facets of Commitment in Response to Organizational Change: Research Trends and the Dutch Experience. In C.L. Cooper & D.M. Rousseau (Eds.), *Trends in Organizational Behavior* (4). Chichester: John Wiley & Sons.
- Schuler, R.S. (1986). Fostering and Facilitating Entrepreneurship in Organizations: Implications for Organization and Structure and Human Resource Management Practices. *Human Resource Management Journal*, 25 (4), 607-629.
- Sharma, P. & Chrisman, J.J. (1999). Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship, Concepts, Theory & Perspective*, 23 (3), 11-27.
- Simões, V.C. & Dominginhos, P.M. (2006). Empreendedor, Oportunidade, Projecto: O Trinómio do Empreendedorismo. In J. Gomes, *Comportamento Organizacional e Gestão: 21 Temas e Debates para o Século XXI*. Lisboa: Editora RH.
- Shore, L.M, Tetrick, L.E., Lynch, P. & Barksdale, K. (2006). Social and economic exchange: construct development and validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36 (4), 837-867.
- Sommer, S., Bae, S. & Luthans, F. (1996). Organizational Commitment Across Cultures: The Impact of Antecedents on Korean Employees. *Human Relations*, 49 (7), 977-993.
- Stopford, J.M. & Baden-Fuller, C.W. (1994). Creating Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 15 (7), 521-536.
- Sturges, J., Conway, N., Guest, D. & Liefoghe, A. (2005). Managing the career deal: the psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (7), 821-838.
- Tavares, S. (2001). Vinculação dos Indivíduos às Organizações. In J. Ferreira, J. Neves & A. Caetano (Orgs.). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Amadora: McGraw-Hill.
- Turnley, W.H. & Feldman, D.C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21 (1), 25-42.
- Walumbwa, F.O. & Lawler, J.J. (2003). Building effective organizations: transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes and withdrawal behaviours in

- three emerging economies. *International Journal of Human Resource Management*, 14 (7), 1083-1101.
- Westwood, R., Sparrow, P. & Leung, A. (2001). Challenges to the psychological contract in Hong Kong. *International Journal of Human Resource Management*, 12 (4), 621-651.
- Wolcott, R.C. & Lippitz, M.J. (2007). The Four Models of Corporate Entrepreneurship. *MIT Sloan Management Review*, 49 (1), 75-82.
- Zahra, S.A. (1991). Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study. *Journal of Business Venturing*, 6 (4), 259-285.
- Zahra, S.A. (1993). A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour: A critique and extension. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 17 (4), 5-21.
- Zahra, S. A. & Covin, J.G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship–performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10 (1), 43-58.

## **Anexos**



O questionário que seguidamente lhe apresentamos aborda algumas questões relacionadas com o seu ambiente de trabalho. Em particular, o presente estudo procura conhecer a sua opinião no que respeita a um conjunto de comportamentos e atitudes manifestados em contexto laboral.

O que lhe solicitamos é que responda com a maior sinceridade e espontaneidade. A colaboração é voluntária, não existindo respostas correctas nem erradas, apenas a sua opinião pessoal. Para tal, utilize a escala adequada para cada secção, indicando o seu grau de concordância para cada uma das afirmações. Por favor responda a todas as questões, assinalando com um círculo ou em outras situações com uma cruz, a resposta que melhor se adequa a si próprio. O preenchimento do questionário demora cerca de 15 minutos.

Os dados recolhidos são confidenciais pelo que não se identifique em nenhuma parte deste questionário. Este estudo está inserido no âmbito de uma Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Psicologia Social e das Organizações do ISPA – Instituto Universitário. Informações adicionais sobre a presente investigação poderão ser obtidas junto de Andreia Cunha Velho (andreiasoraia16@hotmail.com), Prof. Doutora Patrícia Jardim Palma (ppalma@ispa.pt) ou por contacto telefónico para o ISPA (+351 218 811 700).

**GRATA PELA SUA COLABORAÇÃO.**

## SECÇÃO A

Nesta secção são apresentadas um conjunto de afirmações relacionadas com o ambiente da empresa onde trabalha. Indique o seu grau de concordância para cada afirmação, assinalando com um círculo o número correspondente à sua opinião, tendo em conta a escala abaixo apresentada: (1) Discordo Totalmente, (2) Discordo, (3) Discordo Ligeiramente, (4) Não Concordo nem Discordo, (5) Concordo Ligeiramente, (6) Concordo e (7) Concordo Totalmente.

A empresa onde trabalho...	Discordo Totalmente				Concordo Totalmente			
1. ...dá ênfase ao desenvolvimento de produtos e serviços.	1	2	3	4	5	6	7	
2. ...revê e melhora o seu conceito de negócio.	1	2	3	4	5	6	7	
3. ...cria novas áreas de negócio no seu mercado.	1	2	3	4	5	6	7	
4. ...investe em actividades para desenvolver novos produtos e/ou serviços.	1	2	3	4	5	6	7	
5. ...reorganiza os departamentos para aumentar a inovação.	1	2	3	4	5	6	7	
6. ...tem uma postura competitiva relativamente à concorrência.	1	2	3	4	5	6	7	
7. ...acrescenta novos produtos e/ou serviços no mercado.	1	2	3	4	5	6	7	
8. ...promove actividades coordenadas entre os departamentos para aumentar a sua.	1	2	3	4	5	6	7	
9. ...procura novos negócios em novos mercados, que estão relacionados com o seu negócio alvo.	1	2	3	4	5	6	7	
10. ...introduz novos produtos e/ou serviços no mercado.	1	2	3	4	5	6	7	
11. ...aumenta a autonomia dos diferentes departamentos para intensificar a inovação de cada um deles.	1	2	3	4	5	6	7	
12. ...tem tendência para assumir riscos.	1	2	3	4	5	6	7	
13. ...obtem elevados rendimentos em relação a produtos e/ou serviços que não existiam há três anos atrás.	1	2	3	4	5	6	7	
14. ...adopta uma estrutura organizacional flexível para aumentar a inovação.	1	2	3	4	5	6	7	
15. ...encontra nos seus mercados, nichos (oportunidades de negócio).	1	2	3	4	5	6	7	
16. ...introduz novas linhas de produtos/serviços no mercado.	1	2	3	4	5	6	7	
17. ...treina os colaboradores com técnicas de criatividade.	1	2	3	4	5	6	7	
18. ...tem um estilo de negócio orientado para a tomada de decisão (postura dinâmica, agressiva e destemida).	1	2	3	4	5	6	7	
19. ...actualiza e modifica os seus produtos e serviços.	1	2	3	4	5	6	7	
20. ...recompensa os colaboradores pela sua criatividade e inovação.	1	2	3	4	5	6	7	
21. ...entra em novos negócios, oferecendo novas linhas de produtos e/ou serviços.	1	2	3	4	5	6	7	
22. ...investe no desenvolvimento de tecnologias, para o seu próprio usufruto.	1	2	3	4	5	6	7	
23. ...estabelece procedimentos para procurar ideias inovadoras dos colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7	
24. ...dá importância à criação de tecnologias, para o seu próprio usufruto.	1	2	3	4	5	6	7	
25. ...tem procedimentos para examinar as ideias inovadoras dos colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7	
26. ...adopta tecnologias desenvolvidas por outras empresas.	1	2	3	4	5	6	7	
27. ...recompensa as ideias e projectos inovadores dos colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7	
28. ...dá importância à inovação tecnológica.	1	2	3	4	5	6	7	
29. ...disponibiliza recursos para que sejam desenvolvidos projectos experimentais.	1	2	3	4	5	6	7	
30. ...desenvolve tecnologias pioneiras na sua área de negócio.	1	2	3	4	5	6	7	

**SECÇÃO B**

Encontra-se abaixo um conjunto de afirmações que ilustram possíveis compromissos ou obrigações que se estabelecem entre os colaboradores e as suas entidades empregadoras. Considere o seu relacionamento com a empresa onde desenvolve actualmente funções e assinale com uma cruz a resposta que melhor indica o seu grau de concordância para cada uma das seguintes afirmações.

1. A empresa proporciona-me condições para estabelecer contactos que criem outras oportunidades de emprego.

De maneira nenhuma  Ligeiramente  Em certa medida  Moderadamente  Em grande medida

2. A empresa é sensível face às preocupações e bem-estar dos trabalhadores.

De maneira nenhuma  Ligeiramente  Em certa medida  Moderadamente  Em grande medida

3. A empresa preocupa-se com o bem-estar a longo prazo dos trabalhadores.

De maneira nenhuma  Ligeiramente  Em certa medida  Moderadamente  Em grande medida

4. A empresa apoia-me na obtenção de níveis mais elevados de desempenho.

De maneira nenhuma  Ligeiramente  Em certa medida  Moderadamente  Em grande medida

5. A empresa proporciona um envolvimento limitado dos seus trabalhadores.

De maneira nenhuma  Ligeiramente  Em certa medida  Moderadamente  Em grande medida

6. A empresa proporciona-me um emprego limitado a responsabilidades específicas e bem definidas.

De maneira nenhuma  Ligeiramente  Em certa medida  Moderadamente  Em grande medida

7. A empresa ajuda-me a melhorar as competências que me valorizam no mercado de trabalho (empregabilidade).

De maneira nenhuma  Ligeiramente  Em certa medida  Moderadamente  Em grande medida

8. A empresa altera frequentemente aquilo que espera de mim devido a pressões do mercado.

De maneira nenhuma  Ligeiramente  Em certa medida  Moderadamente  Em grande medida

9. A empresa sacrifica, no curto prazo, os interesses organizacionais pelos interesses dos trabalhadores.

De maneira nenhuma  Ligeiramente  Em certa medida  Moderadamente  Em grande medida

10. A empresa proporciona aos trabalhadores segurança e regularidade no emprego.

De maneira nenhuma  Ligeiramente  Em certa medida  Moderadamente  Em grande medida

11. A empresa não assume compromissos de me reter no futuro.

De maneira nenhuma  Ligeiramente  Em certa medida  Moderadamente  Em grande medida

12. A empresa dá-me formação apenas orientada para as minhas actuais funções.

De maneira nenhuma  Ligeiramente  Em certa medida  Moderadamente  Em grande medida

13. A empresa estabelece-me objectivos de desempenho cada vez mais difíceis e desafiantes.

De maneira nenhuma  Ligeiramente  Em certa medida  Moderadamente  Em grande medida

14. A empresa proporciona-me um emprego estável.

De maneira nenhuma  Ligeiramente  Em certa medida  Moderadamente  Em grande medida

15. A empresa exige apenas que cumpra as tarefas para as quais fui contratado.

De maneira nenhuma  Ligeiramente  Em certa medida  Moderadamente  Em grande medida

16. A empresa poderá terminar a minha prestação de trabalho a qualquer momento.					
De maneira nenhuma	Ligeiramente	Em certa medida	Moderadamente	Em grande medida	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
17. A empresa proporciona-me o desenvolvimento de competências que contribuí para a melhoria do meu valor para a organização.					
De maneira nenhuma	Ligeiramente	Em certa medida	Moderadamente	Em grande medida	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
18. A empresa proporciona-me oportunidades de promoção.					
De maneira nenhuma	Ligeiramente	Em certa medida	Moderadamente	Em grande medida	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
19. A empresa proporciona salários estáveis ao longo do tempo.					
De maneira nenhuma	Ligeiramente	Em certa medida	Moderadamente	Em grande medida	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
20. A empresa toma decisões tomando em consideração os interesses dos trabalhadores.					
De maneira nenhuma	Ligeiramente	Em certa medida	Moderadamente	Em grande medida	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
21. A empresa remunera-me apenas pelas tarefas específicas que desempenho.					
De maneira nenhuma	Ligeiramente	Em certa medida	Moderadamente	Em grande medida	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
22. A empresa proporciona-me perspectivas de emprego de curta duração.					
De maneira nenhuma	Ligeiramente	Em certa medida	Moderadamente	Em grande medida	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
23. A empresa proporciona-me visibilidade fora da empresa.					
De maneira nenhuma	Ligeiramente	Em certa medida	Moderadamente	Em grande medida	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
24. A empresa preocupa-se com o bem-estar pessoal dos trabalhadores.					
De maneira nenhuma	Ligeiramente	Em certa medida	Moderadamente	Em grande medida	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
25. A empresa oferece-me salário e benefícios com os quais eu posso sempre contar.					
De maneira nenhuma	Ligeiramente	Em certa medida	Moderadamente	Em grande medida	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
26. A empresa proporciona-me progressão profissional.					
De maneira nenhuma	Ligeiramente	Em certa medida	Moderadamente	Em grande medida	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
27. A empresa apenas me proporciona emprego por um período limitado de tempo.					
De maneira nenhuma	Ligeiramente	Em certa medida	Moderadamente	Em grande medida	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
28. A empresa proporciona-me internamente oportunidades de desenvolvimento.					
De maneira nenhuma	Ligeiramente	Em certa medida	Moderadamente	Em grande medida	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
29. A empresa não faz promessas de me continuar a empregar.					
De maneira nenhuma	Ligeiramente	Em certa medida	Moderadamente	Em grande medida	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
30. A empresa proporciona-me oportunidades de exposição e visibilidade dentro da empresa.					
De maneira nenhuma	Ligeiramente	Em certa medida	Moderadamente	Em grande medida	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
31. A empresa apoia-me a atingir objectivos cada vez mais elevados.					
De maneira nenhuma	Ligeiramente	Em certa medida	Moderadamente	Em grande medida	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

## SECÇÃO C

Todos os colaboradores normalmente estabelecem com a organização onde trabalham vários estados de relacionamento que conduzem a diferentes tipos de empenhamento. Neste sentido, reflecta sobre a natureza da sua relação com empresa onde trabalha actualmente, assinalando com um círculo, a resposta que melhor exprime o seu nível de concordância, tendo em conta a escala abaixo apresentada: (1) Discordo Totalmente, (2) Discordo, (3) Discordo Ligeiramente, (4) Não Concordo nem Discordo, (5) Concordo Ligeiramente, (6) Concordo e (7) Concordo Totalmente.

	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente			
1. Estou disposto a esforçar-me mais do que o normal para ajudar esta organização a ser bem sucedida.	1	2	3	4	5	6	7
2. Quando falo com os meus amigos refiro-me a esta organização como um bom local para se trabalhar.	1	2	3	4	5	6	7
3. Sinto muito pouca lealdade para com esta organização.	1	2	3	4	5	6	7
4. Quase que aceitaria qualquer cargo para continuar a pertencer a esta organização.	1	2	3	4	5	6	7
5. Acho que os meus valores e os valores desta organização são similares.	1	2	3	4	5	6	7
6. Sinto orgulho em dizer aos outros que faço parte desta organização.	1	2	3	4	5	6	7
7. Sentir-me-ia bem a trabalhar noutra organização diferente desde que o trabalho fosse similar.	1	2	3	4	5	6	7
8. Esta organização estimula-me, fazendo com que obtenha boas performances.	1	2	3	4	5	6	7
9. Na presente circunstância bastariam pequenas mudanças, para que abandonasse esta organização.	1	2	3	4	5	6	7
10. Estou extremamente contente por ter escolhido esta organização para trabalhar e não outras pelas quais poderia ter optado.	1	2	3	4	5	6	7
11. Não há muito a ganhar pelo facto de se aderir a esta organização.	1	2	3	4	5	6	7
12. Frequentemente encontro algumas dificuldades em concordar com as políticas desta organização em matérias importantes relativas aos seus colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7
13. Preocupo-me seriamente com o destino desta organização.	1	2	3	4	5	6	7
14. Para mim esta é a melhor organização para se trabalhar.	1	2	3	4	5	6	7
15. Ter decidido trabalhar para esta organização foi, definitivamente, um erro da minha parte.	1	2	3	4	5	6	7

**SECÇÃO D**

Para finalizar, é necessário que forneça alguns dos seus dados pessoais. Assinale por favor, com uma cruz, a opção que melhor corresponde a si.

1. Género sexual: Masculino  Feminino

---

2. Idade: \_\_\_\_\_ Anos

---

3. Indique quais as suas habilitações literárias.

Até ao 9º Ano (Ensino Básico)

Ensino Secundário

Bacharelato

Licenciatura

Pós-Graduação

---

4. Qual a função que exerce nesta empresa? \_\_\_\_\_

---

5. Desempenha um cargo de chefia? Sim  Não

---

6. Qual o departamento a que pertence nesta empresa? \_\_\_\_\_

---

7. Há quanto tempo executa as suas funções?

Menos de 5 anos

Entre os 6 e os 15 anos

Entre os 16 e os 25 anos

Entre os 26 e os 35 anos

Mais de 35 anos

---

8. Qual o tipo de contrato de trabalho que possui nesta empresa?

Tempo integral permanente

Tempo integral temporário

Tempo parcial permanente

Tempo parcial temporário

Subcontratado

---

9. Há quanto tempo trabalha nesta empresa?

Menos de 5 anos

Entre os 6 e os 15 anos

Entre os 16 e os 25 anos

Entre os 26 e os 35 anos

Mais de 35 anos

---

Por favor, verifique se respondeu a todas as questões.

**OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO.**

Anexo B – Estatística de teste KMO e o teste de Bartlett para a escala de CE

Kaiser-Meyer-Olkin (Medida de Adequação da Amostra)		0,863
Teste de Esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-Quadrado	1789,913
	df	435
	Sig.	0,0001

## Anexo C – Matriz de Anti-Imagem da escala de CE

	CE_ item1	CE_ item2	CE_ item3	CE_ item4	CE_ item5	CE_ item6	CE_ item7	CE_ item8	CE_ item9	CE_ item10	CE_ item11	CE_ item12	CE_ item13	CE_ item14	CE_ item15	CE_ item16	CE_ item17	CE_ item18	CE_ item19	CE_ item20	CE_ item21	CE_ item22	CE_ item23	CE_ item24	CE_ item25	CE_ item26	CE_ item27	CE_ item28	CE_ item29	CE_ item30
CE_ item1	,790 <sup>a</sup>	-,594	,319	-,280	-,146	-,170	,267	-,110	,190	-,489	,070	-,049	-,229	,115	,446	-,117	,008	-,241	,017	,233	-,102	,166	,274	-,111	-,286	,417	-,104	-,025	-,195	-,237
CE_ item2	-,594	,854 <sup>a</sup>	-,374	-,239	,071	-,069	,107	-,031	-,151	,205	,023	-,116	,045	,109	-,352	-,004	,220	,064	-,045	-,172	,184	-,145	-,200	-,101	,287	-,122	-,208	,094	,229	,133
CE_ item3	,319	-,374	,855 <sup>a</sup>	-,173	-,119	-,179	,054	,110	,106	-,319	-,023	-,016	-,154	,074	,210	,071	-,076	-,166	,092	,084	-,228	-,008	,405	,035	-,339	,034	-,008	-,029	,023	-,177
CE_ item4	-,280	-,239	-,173	,899 <sup>a</sup>	-,084	,122	-,523	,087	,131	,180	,029	,065	,091	-,312	-,106	,088	-,153	,035	,097	-,078	-,053	,100	-,053	,131	,053	-,065	,240	-,217	-,014	-,085
CE_ item5	-,146	,071	-,119	-,084	,896 <sup>a</sup>	-,188	-,194	-,141	-,408	-,042	-,156	-,059	-,004	-,022	,098	,099	,156	,253	-,090	-,236	,303	-,366	-,281	,032	,334	-,092	-,178	,189	,006	,062
CE_ item6	-,170	-,069	-,179	,122	-,188	,923 <sup>a</sup>	-,302	,010	-,135	,262	-,257	,193	-,025	-,193	-,077	-,051	-,026	,137	,058	-,052	,138	,044	-,076	-,042	-,007	-,122	,285	-,181	-,071	,122
CE_ item7	,267	,107	,054	-,523	-,194	-,302	,841 <sup>a</sup>	-,018	,231	-,476	,093	-,175	-,107	,265	,039	-,258	-,009	,038	-,257	,271	,081	,170	,157	,033	-,333	,053	-,122	-,013	-,016	-,088
CE_ item8	-,110	-,031	,110	,087	-,141	,010	-,018	,905 <sup>a</sup>	,101	-,028	-,504	-,029	-,283	-,054	-,079	,029	,054	-,035	,315	-,001	-,130	,037	,175	,116	-,116	-,063	,123	-,115	-,242	-,143
CE_ item9	,190	-,151	,106	,131	-,408	-,135	,231	,101	,777 <sup>a</sup>	-,243	,208	-,130	-,106	-,047	-,204	-,042	-,190	-,291	,223	,153	-,334	,097	,386	,146	-,440	,158	,079	-,209	-,023	-,129
CE_ item10	-,489	,205	-,319	,180	-,042	,262	-,476	-,028	-,243	,869 <sup>a</sup>	-,056	,089	,231	,009	-,065	-,225	,025	-,002	,042	-,148	-,156	,009	-,183	-,088	,229	-,111	,134	,023	-,009	,102
CE_ item11	,070	,023	-,023	,029	-,156	-,257	,093	-,504	,208	-,056	,864 <sup>a</sup>	-,174	,287	-,056	-,182	,057	-,432	-,201	-,108	,080	-,184	-,027	-,008	-,011	-,144	,021	-,111	,187	,272	,149
CE_ item12	-,049	-,116	-,016	,065	-,059	,193	-,175	-,029	-,130	,089	-,174	,882 <sup>a</sup>	,124	-,276	,016	,097	-,059	-,091	,088	,028	-,087	-,108	-,198	,255	,100	-,361	,113	-,114	-,149	,219
CE_ item13	-,229	,045	-,154	,091	-,004	-,025	-,107	-,283	-,106	,231	,287	,124	,808 <sup>a</sup>	-,237	-,387	,091	-,329	-,172	-,197	,003	-,260	-,049	-,100	,011	,209	-,324	,000	,214	,296	,239
CE_ item14	,115	,109	,074	-,312	-,022	-,193	,265	-,054	-,047	,009	-,056	-,276	-,237	,864 <sup>a</sup>	,120	-,259	-,046	-,053	-,105	,155	,173	,234	-,127	-,317	-,138	,259	-,122	-,013	,075	,064
CE_ item15	,446	-,352	,210	-,106	,098	-,077	,039	-,079	-,204	-,065	-,182	,016	-,387	,120	,816 <sup>a</sup>	-,343	,201	,112	-,135	-,006	,095	,237	,093	-,170	-,153	,244	,033	,008	-,287	-,326
CE_ item16	-,117	-,004	,071	,088	,099	-,051	-,258	-,029	-,042	-,225	,057	,097	,091	-,259	-,343	,889 <sup>a</sup>	,112	-,034	,088	-,250	-,177	-,406	-,024	,194	,286	-,172	,019	,003	,036	,066
CE_ item17	,008	,220	-,076	-,153	,156	-,026	-,009	,054	-,190	,025	-,432	-,059	-,329	-,046	,201	,112	,849 <sup>a</sup>	-,015	,143	-,274	,198	-,220	,032	-,088	,238	,100	-,019	-,074	-,185	-,293
CE_ item18	-,241	,064	-,166	,035	,253	,137	,038	-,035	-,291	-,002	-,201	-,091	-,172	-,053	,112	-,034	-,015	,894 <sup>a</sup>	-,314	,025	,325	,059	-,287	,041	,025	-,119	,037	-,034	,024	,032
CE_ item19	,017	-,045	,092	,097	-,090	,058	-,257	,315	,223	,042	-,108	,088	-,197	-,105	-,135	,088	,143	-,314	,868 <sup>a</sup>	-,284	-,290	-,257	,254	,082	-,119	,046	,214	-,167	-,114	-,244
CE_ item20	,233	-,172	,084	-,078	-,236	-,052	,271	-,001	,153	-,148	,080	,028	,003	,155	-,006	-,250	-,274	,025	-,284	,880 <sup>a</sup>	-,022	,312	-,130	-,017	-,311	,137	-,161	-,145	-,003	,102
CE_ item21	-,102	,184	-,228	-,053	,303	,138	,081	-,130	-,334	-,156	-,184	-,087	-,260	,173	,095	-,177	,198	,325	-,290	-,022	,850 <sup>a</sup>	,076	-,198	-,210	,042	,038	-,044	,049	-,042	,007
CE_ item22	,166	-,145	-,008	,100	-,366	,044	,170	,037	,097	,009	-,027	-,108	-,049	,234	,237	-,406	-,220	,059	-,257	,312	,076	,850 <sup>a</sup>	,019	-,437	-,253	,233	,063	-,138	-,020	-,172
CE_ item23	,274	-,200	,405	-,053	-,281	-,076	,157	,175	,386	-,183	-,008	-,198	-,100	-,127	,093	-,024	,032	-,287	,254	-,130	-,198	,019	,841 <sup>a</sup>	-,079	-,520	,158	,034	-,118	-,095	-,423
CE_ item24	-,111	-,101	,035	,131	,032	-,042	,033	,116	,146	-,088	-,011	,255	,011	-,317	-,170	,194	-,088	,041	,082	-,017	-,210	-,437	-,079	,912 <sup>a</sup>	,033	-,253	-,035	-,274	-,124	,031
CE_ item25	-,286	,287	-,339	,053	,334	-,007	-,333	-,116	-,440	,229	-,144	,100	,209	-,138	-,153	,286	,238	,025	-,119	-,311	,042	-,253	-,520	,033	,813 <sup>a</sup>	-,229	-,171	,209	,054	,177
CE_ item26	,417	-,122	,034	-,065	-,092	-,122	,053	-,063	,158	-,111	,021	-,361	-,324	,259	,244	-,172	,100	-,119	,046	,137	,038	,233	,158	-,253	-,229	,800 <sup>a</sup>	-,110	-,201	-,007	-,309
CE_ item27	-,104	-,208	-,008	,240	-,178	,285	-,122	,123	,079	,134	-,111	,113	,000	-,122	,033	,019	-,019	,037	,214	-,161	-,044	,063	,034	-,035	-,171	-,110	,888 <sup>a</sup>	-,287	-,371	-,049
CE_ item28	-,025	,094	-,029	-,217	,189	-,181	-,013	-,115	-,209	,023	,187	-,114	,214	-,013	,008	,003	-,074	-,034	-,167	-,145	,049	-,138	-,118	-,274	,209	-,201	-,287	,909 <sup>a</sup>	-,012	,245
CE_ item29	-,195	,229	,023	-,014	,006	-,071	-,016	-,242	-,023	-,009	,272	-,149	,296	,075	-,287	,036	-,185	,024	-,114	-,003	-,042	-,020	-,095	-,124	,054	-,007	-,371	-,012	,907 <sup>a</sup>	,025
CE_ item30	-,237	,133	-,177	-,085	,062	,122	-,088	-,143	-,129	,102	,149	,219	,239	,064	-,326	,066	-,293	,032	-,244	,102	,007	-,172	-,423	,031	,177	-,309	-,049	,245	,025	,870 <sup>a</sup>

a. Medida de Adequação da Amostragem (MAS)

Anexo D – Consistência Interna da dimensão Criação de Novos Negócios

		N	%
Casos	Validados	85	95,5
	Excluídos	4	4,5
	Total	89	100,0

Alpha Cronbach's	Número de itens
0,756	4

	Média do factor se o item for removido	Variância do factor se o item for removido	Coefficiente de correlação R de Pearson	Alpha Cronbach's se o item for removido
CE_item3	13,6235	11,190	0,496	0,729
CE_item9	14,2235	9,366	0,557	0,702
CE_item15	14,2118	10,812	0,549	0,703
CE_item21	14,1647	9,711	0,623	0,659

Anexo E – Consistência Interna da dimensão Inovação

		N	%
Casos	Validados	82	92,1
	Excluídos	7	7,9
	Total	89	100,0

Alpha Cronbach's	Número de itens
0,914	12

	Média do factor se o item for removido	Variância do factor se o item for removido	Coefficiente de correlação R de Pearson	Alpha Cronbach's se o item for removido
CE_item1	55,2927	102,654	0,682	0,905
CE_item4	55,5000	103,241	0,751	0,902
CE_item7	55,5000	102,228	0,736	0,903
CE_item10	55,5244	103,882	0,740	0,903
CE_item13	57,0366	106,307	0,523	0,913
CE_item16	55,6341	107,173	0,686	0,906
CE_item19	55,8902	103,753	0,669	0,906
CE_item22	55,5366	105,462	0,681	0,906
CE_item24	55,6829	102,960	0,709	0,904
CE_item26	55,9878	112,506	0,394	0,917
CE_item28	55,2561	108,168	0,587	0,910
CE_item30	55,8780	102,726	0,706	0,904

Anexo F – Consistência Interna da dimensão Renovação

		N	%
Casos	Validados	79	88,8
	Excluídos	10	11,2
	Total	89	100,0

Alpha Cronbach's	Número de itens
0,918	11

	Média do factor se o item for removido	Variância do factor se o item for removido	Coefficiente de correlação R de Pearson	Alpha Cronbach's se o item for removido
CE_item2	44,3797	116,187	0,569	0,915
CE_item5	44,9494	106,613	0,755	0,906
CE_item8	45,7975	107,497	0,680	0,910
CE_item11	45,8608	108,814	0,693	0,910
CE_item14	45,7342	109,275	0,652	0,912
CE_item17	45,7089	111,773	0,645	0,912
CE_item20	45,5316	110,124	0,681	0,910
CE_item23	45,4304	105,710	0,767	0,906
CE_item25	45,4810	108,022	0,704	0,909
CE_item27	45,2785	109,383	0,639	0,912
CE_item29	45,0886	108,646	0,673	0,911

Anexo G – Consistência Interna da dimensão Proactividade

		N	%
Casos	Validados	89	100,0
	Excluídos	0	0,0
	Total	89	100,0

Alpha Cronbach's	Número de itens
0,743	3

	Média do factor se o item for removido	Variância do factor se o item for removido	Coefficiente de correlação R de Pearson	Alpha Cronbach's se o item for removido
CE_item6	8,4719	6,434	0,570	0,657
CE_item12	9,5618	6,840	0,550	0,680
CE_item18	9,3596	6,097	0,587	0,636

Anexo H – Estatística de teste KMO e o teste de Bartlett para a escala de Contrato Psicológico

Kaiser-Meyer-Olkin (Medida de Adequação da Amostra)		0,795
Teste de Esfericidade de	Aprox. Qui-Quadrado	1677,356
Bartlett	df	465
	Sig.	0,0001

Anexo I – Matriz de Anti-Imagem da escala de Contrato Psicológico

	CP_item 1	CP_it em2	CP_it em3	CP_it em4	CP_it em5	CP_it em6	CP_ite m7	CP_ite m8	CP_it em9	CP_it em10	CP_it em11	CP_it em12	CP_it em13	CP_it em14	CP_it em15	CP_it em16	CP_it em17	CP_it em18	CP_item 19	CP_it em20	CP_it em 21	CP_item 22	CP_item 23	CP_item 24	CP_item 25	CP_item 26	CP_item 27	CP_it em 28	CP_item 29	CP_it em 30	CP_item 31
CP_item1	,840 <sup>a</sup>	-,180	-,062	-,197	,112	-,143	-,258	-,266	,294	,267	,045	-,054	-,016	-,090	-,196	,156	,329	,060	-,025	-,075	,023	-,087	-,230	,035	,042	,055	,033	-,355	,090	,010	-,089
CP_item2	-,180	,835 <sup>a</sup>	-,343	-,155	,224	-,108	,303	-,208	-,353	-,121	-,258	,373	,153	-,071	,102	-,274	-,140	-,122	-,387	,073	-,018	-,078	,148	-,230	,132	,178	-,010	,041	,289	-,152	,070
CP_item3	-,062	-,343	,926 <sup>a</sup>	-,151	-,121	,150	,008	,006	-,063	-,019	,073	,130	,006	-,128	,190	,154	-,227	-,196	-,118	-,075	-,081	,034	,022	-,288	-,045	,234	-,180	-,028	-,123	-,023	,095
CP_item4	-,197	-,155	-,151	,928 <sup>a</sup>	-,136	,111	-,212	,216	,011	-,131	,061	-,030	-,221	-,003	-,065	-,066	-,072	-,071	,237	,186	,140	-,093	,064	,018	-,226	-,196	,040	,123	-,079	-,129	-,079
CP_item5	,112	,224	-,121	-,136	,529 <sup>a</sup>	-,373	-,063	-,088	,137	,045	-,191	,024	,078	,087	,007	-,114	,192	,052	-,012	-,267	,183	,003	,017	,205	-,139	-,006	,097	,044	,108	-,013	-,269
CP_item6	-,143	-,108	,150	,111	-,373	,369 <sup>a</sup>	-,167	,169	-,019	-,393	,305	-,097	-,062	,171	,049	-,118	-,146	,136	,081	,054	,135	,077	-,058	,012	-,334	-,060	-,082	,144	-,359	-,019	,203
CP_item7	-,258	,303	,008	-,212	-,063	-,167	,759 <sup>a</sup>	-,201	-,410	,077	-,235	,414	,224	-,233	,183	-,140	-,314	-,236	-,226	,098	-,130	-,088	-,113	-,081	,285	,302	,095	-,050	,174	-,179	,001
CP_item8	-,266	-,208	,006	,216	-,088	,169	-,201	,365 <sup>a</sup>	-,046	-,174	-,006	-,222	-,463	,170	-,018	,186	,019	,098	,346	,166	,072	-,057	-,169	,331	-,199	-,316	-,042	,268	-,408	,104	-,062
CP_item9	,294	-,353	-,063	,011	,137	-,019	-,410	-,046	,719 <sup>a</sup>	,112	,064	-,328	-,107	,187	-,253	,230	,297	,143	,299	-,471	,131	-,033	,039	,120	-,134	-,141	,028	-,202	-,120	,125	-,177
CP_item10	,267	-,121	-,019	-,131	,045	-,393	,077	-,174	,112	,833 <sup>a</sup>	-,221	,023	-,020	-,384	-,179	,126	,077	-,067	-,133	,059	-,142	,032	-,273	-,079	,067	,101	,084	-,071	,220	,076	-,157
CP_item11	,045	-,258	,073	,061	-,191	,305	-,235	-,006	,064	-,221	,464 <sup>a</sup>	-,377	,058	-,007	-,205	,018	-,064	,252	,118	-,016	,141	,150	,075	,056	-,024	-,215	-,086	-,037	-,553	,208	,080
CP_item12	-,054	,373	,130	-,030	,024	-,097	,414	-,222	-,328	,023	-,377	,233 <sup>a</sup>	,140	-,283	,230	-,175	-,096	-,280	-,287	,135	-,135	-,060	,022	-,284	,080	,199	-,074	-,185	,305	-,089	,246
CP_item13	-,016	,153	,006	-,221	,078	-,062	,224	-,463	-,107	-,020	,058	,140	,809 <sup>a</sup>	-,130	,070	-,136	-,217	,271	-,122	-,113	,151	-,030	,353	-,124	,069	-,040	,201	-,203	,127	-,114	-,114
CP_item14	-,090	-,071	-,128	-,003	,087	,171	-,233	,170	,187	-,384	-,007	-,283	-,130	,799 <sup>a</sup>	,075	,047	-,049	,104	,109	-,244	,085	,144	,009	,388	-,315	-,071	,027	,224	-,134	-,101	-,083
CP_item15	-,196	,102	,190	-,065	,007	,049	,183	-,018	-,253	-,179	-,205	,230	,070	,075	,228 <sup>a</sup>	-,145	-,169	-,218	-,192	-,062	-,200	-,147	,102	-,065	-,091	,332	-,085	,014	,193	-,086	,164
CP_item16	,156	-,274	,154	-,066	-,114	-,118	-,140	,186	,230	,126	,018	-,175	-,136	,047	-,145	,584 <sup>a</sup>	,016	,042	,119	-,015	,084	-,321	-,063	,167	,078	-,042	,035	-,203	-,203	,107	-,063
CP_item17	,329	-,140	-,227	-,072	,192	-,146	-,314	,019	,297	,077	-,064	-,096	-,217	-,049	-,169	,016	,875 <sup>a</sup>	-,048	,257	-,142	-,176	,140	-,129	,055	-,132	-,178	-,151	-,228	,183	,274	-,098
CP_item18	,060	-,122	-,196	-,071	,052	,136	-,236	,098	,143	-,067	,252	-,280	,271	,104	-,218	,042	-,048	,846 <sup>a</sup>	,201	-,030	,240	,022	,192	,141	-,124	-,498	,281	-,192	-,245	,214	-,271
CP_item19	-,025	-,387	-,118	,237	-,012	,081	-,226	,346	,299	-,133	,118	-,287	-,122	,109	-,192	,119	,257	,201	,768 <sup>a</sup>	-,059	,223	,058	-,105	,195	-,415	-,462	,135	,119	-,337	,112	-,271
CP_item20	-,075	,073	-,075	,186	-,267	,054	,098	,166	-,471	,059	-,016	,135	-,113	-,244	-,062	-,015	-,142	-,030	-,059	,871 <sup>a</sup>	,077	,027	-,174	-,176	,029	-,045	,002	,046	-,022	-,029	,073
CP_item21	,023	-,018	-,081	,140	,183	,135	-,130	,072	,131	-,142	,141	-,135	,151	,085	-,200	,084	-,176	,240	,223	,077	,562 <sup>a</sup>	-,044	-,021	,314	-,294	-,285	,201	,152	-,401	-,142	-,287
CP_item22	-,087	-,078	,034	-,093	,003	,077	-,088	-,057	-,033	,032	,150	-,060	-,030	,144	-,147	-,321	,140	,022	,058	,027	-,044	,712 <sup>a</sup>	-,133	,015	,022	-,179	-,446	,175	-,001	,137	,028
CP_item23	-,230	,148	,022	,064	,017	-,058	-,113	-,169	,039	-,273	,075	,022	,353	,009	,102	-,063	-,129	,192	-,105	-,174	-,021	-,133	,834 <sup>a</sup>	-,216	,094	-,127	,062	-,153	,175	-,030	,029
CP_item24	,035	-,230	-,288	,018	,205	,012	-,081	,331	,120	-,079	,056	-,284	-,124	,388	-,065	,167	,055	,141	,195	-,176	,314	,015	-,216	,824 <sup>a</sup>	-,169	-,290	,149	,247	-,243	-,065	-,356
CP_item25	,042	,132	-,045	-,226	-,139	-,334	,285	-,199	-,134	,067	-,024	,080	,069	-,315	-,091	,078	-,132	-,124	-,415	,029	-,294	,022	,094	-,169	,840 <sup>a</sup>	,160	-,106	-,244	,217	-,102	,230
CP_item26	,055	,178	,234	-,196	-,006	-,060	,302	-,316	-,141	,101	-,215	,199	-,040	-,071	,332	-,042	-,178	-,498	-,462	-,045	-,285	-,179	-,127	-,290	,160	,818 <sup>a</sup>	,005	-,173	,289	-,295	,154
CP_item27	,033	-,010	-,180	,040	,097	-,082	,095	-,042	,028	,084	-,086	-,074	,201	,027	-,085	,035	-,151	,281	,135	,002	,201	-,446	,062	,149	-,106	,005	,518 <sup>a</sup>	,006	-,206	-,125	-,385
CP_item28	-,355	,041	-,028	,123	,044	,144	-,050	,268	-,202	-,071	-,037	-,185	-,203	,224	,014	-,203	-,228	-,192	,119	,046	,152	,175	-,153	,247	-,244	-,173	,006	,885 <sup>a</sup>	-,240	-,236	-,240
CP_item29	,090	,289	-,123	-,079	,108	-,359	,174	-,408	-,120	,220	-,553	,305	,127	-,134	,193	-,203	,183	-,245	-,337	-,022	-,401	-,001	,175	-,243	,217	,289	-,206	-,240	,363 <sup>a</sup>	-,099	,115
CP_item30	,010	-,152	-,023	-,129	-,013	-,019	-,179	,104	,125	,076	,208	-,089	-,114	-,101	-,086	,107	,274	,214	,112	-,029	-,142	,137	-,030	-,065	-,102	-,295	-,125	-,236	-,099	,921 <sup>a</sup>	-,076
CP_item31	-,089	,070	,095	-,079	-,269	,203	,001	-,062	-,177	-,157	,080	,246	-,114	-,083	,164	-,063	-,098	-,271	-,271	,073	-,287	,028	,029	-,356	,230	,154	-,385	-,240	,115	-,076	,882 <sup>a</sup>

a. Medida de Adequação da Amostragem (MAS)

Anexo J – Matriz factorial com rotação a oito factores da escala de Contrato Psicológico

Itens	Componentes							
	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7	Factor 8
Item 31	<b>0,883</b>							
Item 28	<b>0,876</b>							
Item 4	<b>0,855</b>							
Item 26	<b>0,850</b>							
Item 3	<b>0,834</b>							
Item 18	<b>0,816</b>							
Item 30	<b>0,815</b>							
Item 2	<b>0,783</b>							
Item 17	<b>0,778</b>							
Item 24	<b>0,763</b>							
Item 1	<b>0,687</b>							
Item 19	<b>0,681</b>							
Item 7	<b>0,660</b>							
Item 25	<b>0,643</b>							
Item 20	0,593	0,215			-0,509			0,145
Item 23	<b>0,590</b>							
Item 13	<b>0,567</b>							
Item 9	0,539		0,228	-0,189	-0,538		0,182	0,215
Item 10	<b>0,512</b>							
Item 22		<b>-0,795</b>						
Item 16		<b>-0,725</b>						
Item 14		<b>0,580</b>						
Item 29			<b>0,833</b>					
Item 11			<b>0,705</b>					
Item 27			<b>0,627</b>					
Item 6				<b>0,840</b>				
Item 5				<b>0,775</b>				
Item 21					<b>0,683</b>			
Item 12						<b>0,850</b>		
Item 8							<b>0,725</b>	
Item 15								<b>0,896</b>

Anexo K – Consistência Interna da dimensão Contrato Psicológico Equilibrado

		N	%
Casos	Validados	85	95,5
	Excluídos	4	4,5
	Total	89	100,0

Alpha Cronbach's	Número de itens
0,917	12

	Média do factor se o item for removido	Variância do factor se o item for removido	Coefficiente de correlação R de Pearson	Alpha Cronbach's se o item for removido
CP_item1	32,8941	89,620	0,626	0,911
CP_item4	32,1176	83,962	0,810	0,903
CP_item7	32,2706	88,366	0,652	0,910
CP_item8	32,9765	99,857	0,111	0,932
CP_item13	32,3294	90,366	0,577	0,913
CP_item17	32,0824	85,719	0,749	0,906
CP_item18	32,6588	84,989	0,738	0,906
CP_item23	32,7059	91,758	0,476	0,918
CP_item26	32,3765	82,547	0,801	0,903
CP_item28	32,5294	85,538	0,834	0,903
CP_item30	32,4000	86,886	0,738	0,906
CP_item31	32,4471	83,726	0,835	0,902

Anexo L – Consistência Interna da dimensão Contrato Psicológico Relacional

		N	%
Casos	Validados	87	97,8
	Excluídos	2	2,2
	Total	89	100,0

Alpha Cronbach's	Número de itens
0,898	9

	Média do factor se o item for removido	Variância do factor se o item for removido	Coefficiente de correlação R de Pearson	Alpha Cronbach's se o item for removido
CP_item2	26,7471	41,563	0,776	0,878
CP_item3	26,8161	39,687	0,839	0,872
CP_item9	28,2759	48,551	0,460	0,901
CP_item10	25,9310	46,367	0,622	0,890
CP_item14	25,9310	46,925	0,558	0,895
CP_item19	26,4023	43,825	0,701	0,884
CP_item20	27,5287	45,647	0,598	0,892
CP_item24	26,9080	43,038	0,693	0,885
CP_item25	26,2874	43,161	0,708	0,884

Anexo M – Estatística de teste KMO e o teste de Bartlett para a escala de Empenhamento Organizacional

Kaiser-Meyer-Olkin (Medida de Adequação da Amostra)		0,846
Teste de Esfericidade de	Aprox. Qui-Quadrado	600,540
Bartlett	df	105
	Sig.	0,0001

Anexo N – Matriz de Anti-Imagem da escala do Empenhamento Organizacional

	EO_item1	EO_item2	EO_item3	EO_item4	EO_item5	EO_item6	EO_item7	EO_item8	EO_item9	EO_item10	EO_item11	EO_item12	EO_item13	EO_item14	EO_item15
EO_item1	,802 <sup>a</sup>	-,219	,012	-,217	-,024	-,187	,165	-,176	,012	,154	-,165	-,094	-,095	-,119	,326
EO_item2	-,219	,869 <sup>a</sup>	-,345	,009	,080	-,369	,088	-,249	-,123	,055	,064	,039	,165	-,196	,034
EO_item3	,012	-,345	,764 <sup>a</sup>	,161	,044	,118	-,107	-,032	-,068	-,150	-,055	-,063	-,281	,217	-,179
EO_item4	-,217	,009	,161	,609 <sup>a</sup>	-,227	-,186	-,020	-,020	-,052	-,157	,127	6,385E-5	-,134	,329	-,061
EO_item5	-,024	,080	,044	-,227	,893 <sup>a</sup>	-,198	-,057	-,320	-,088	,034	,000	-,053	,192	-,141	,026
EO_item6	-,187	-,369	,118	-,186	-,198	,873 <sup>a</sup>	-,006	,174	,087	-,185	-,071	,055	-,043	-,105	-,362
EO_item7	,165	,088	-,107	-,020	-,057	-,006	,663 <sup>a</sup>	-,013	-,046	,141	-,154	-,167	-,060	-,260	,138
EO_item8	-,176	-,249	-,032	-,020	-,320	,174	-,013	,876 <sup>a</sup>	,152	-,349	-,057	-,210	,024	-,086	-,022
EO_item9	,012	-,123	-,068	-,052	-,088	,087	-,046	,152	,862 <sup>a</sup>	,015	-,350	-,018	-,176	-,064	-,122
EO_item10	,154	,055	-,150	-,157	,034	-,185	,141	-,349	,015	,888 <sup>a</sup>	-,104	,080	-,075	-,341	-,047
EO_item11	-,165	,064	-,055	,127	,000	-,071	-,154	-,057	-,350	-,104	,869 <sup>a</sup>	-,006	,293	-,050	-,245
EO_item12	-,094	,039	-,063	6,385E-5	-,053	,055	-,167	-,210	-,018	,080	-,006	,870 <sup>a</sup>	,242	-,094	-,144
EO_item13	-,095	,165	-,281	-,134	,192	-,043	-,060	,024	-,176	-,075	,293	,242	<b>,456<sup>a</sup></b>	-,206	-,126
EO_item14	-,119	-,196	,217	,329	-,141	-,105	-,260	-,086	-,064	-,341	-,050	-,094	-,206	,868 <sup>a</sup>	-,182
EO_item15	,326	,034	-,179	-,061	,026	-,362	,138	-,022	-,122	-,047	-,245	-,144	-,126	-,182	,861 <sup>a</sup>

a. Medida de Adequação da Amostragem (MAS)

Anexo O – Consistência Interna da componente Afectiva

		N	%
Casos	Validados	88	98,9
	Excluídos	1	1,1
	Total	89	100,0

Alpha Cronbach's	Número de itens
0,828	6

	Média do factor se o item for removido	Variância do factor se o item for removido	Coefficiente de correlação R de Pearson	Alpha Cronbach's se o item for removido
EO_item1	24,0455	30,067	0,595	0,805
EO_item5	25,1364	27,315	0,650	0,790
EO_item8	25,3864	24,470	0,669	0,787
EO_item6	24,3068	26,238	0,710	0,777
EO_item2	24,3409	27,193	0,681	0,784
EO_item4	26,3864	30,883	0,344	0,852

Anexo P – Consistência Interna da componente Cognitiva

		N	%
Casos	Validados	88	98,9
	Excluídos	1	1,1
	Total	89	100,0

Alpha Cronbach's	Número de itens
0,731	5

	Média do factor se o item for removido	Variância do factor se o item for removido	Coefficiente de correlação R de Pearson	Alpha Cronbach's se o item for removido
EO_item3	21,5227	16,068	,466	0,696
EO_item9	22,3068	15,824	,507	0,680
EO_item15	21,2955	14,394	,644	0,622
EO_item13	21,6818	18,748	,297	0,750
EO_item14	22,6023	15,277	,553	0,661

Anexo Q – Consistência Interna da componente Comportamental

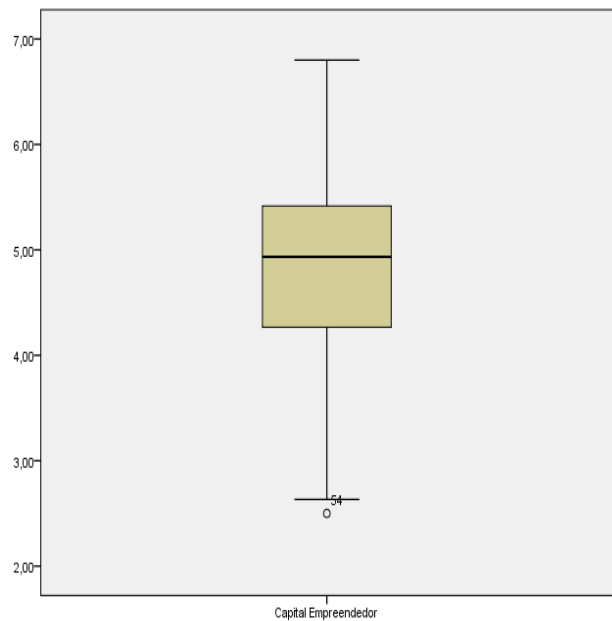
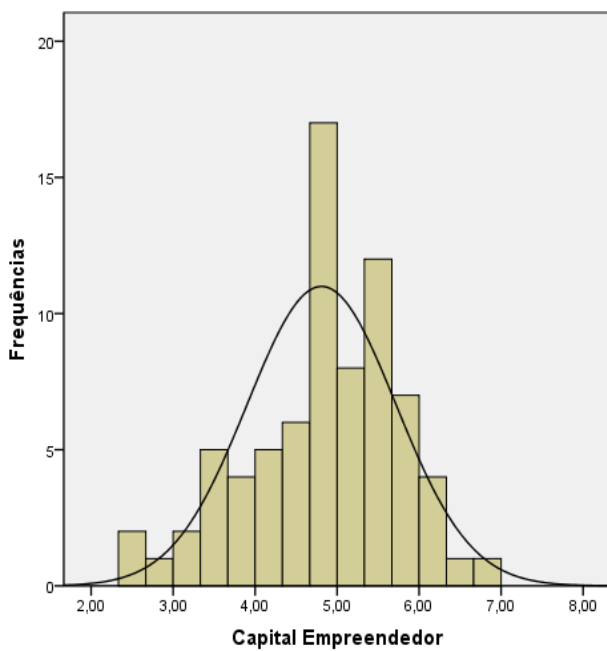
		N	%
Casos	Validados	89	100,0
	Excluídos	0	0,0
	Total	89	100,0

Alpha Cronbach's	Número de itens
0,541	3

	Média do factor se o item for removido	Variância do factor se o item for removido	Coefficiente de correlação R de Pearson	Alpha Cronbach's se o item for removido
EO_item7	9,0899	6,810	0,307	0,509
EO_item12	9,1348	6,186	0,352	0,442
EO_item11	7,6404	5,847	0,401	0,359

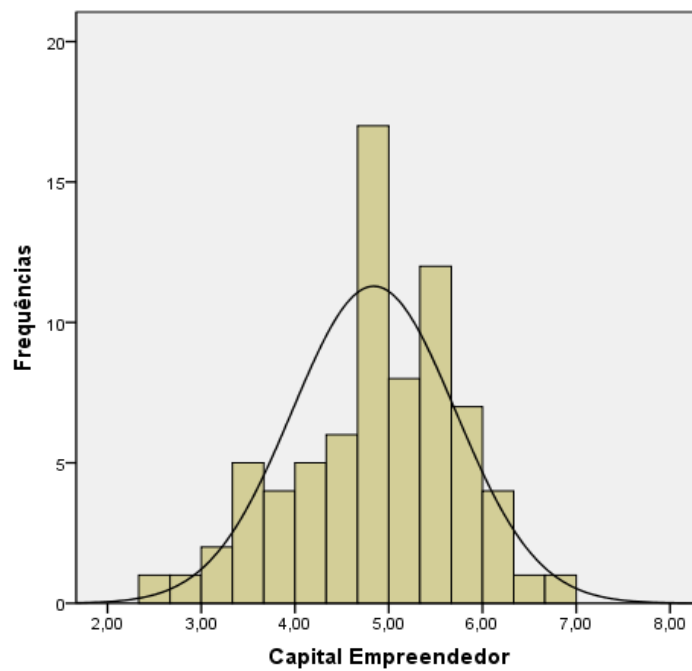
## Anexo R – Estatística descritiva da variável CE

N	Validados	75
	Excluídos	14
Média		4,8098
Mediana		4,9333
Moda		4,70
Desvio-Padrão		,90688
Assimetria		-0,500
Erro-Padrão de Assimetria		0,277
Curtose		-0,048
Erro-Padrão de Curtose		0,548
Mínimo		2,50
Máximo		6,80



Anexo R<sub>1</sub> – Estatística descritiva da variável CE normalizada

N	Validados	74
	Excluídos	15
Média		4,8410
Mediana		4,9333
Moda		4,70
Desvio-Padrão		,87156
Assimetria		-,420
Erro-Padrão de Assimetria		,279
Curtose		-,144
Erro-Padrão de Curtose		,552
Mínimo		2,63
Máximo		6,80



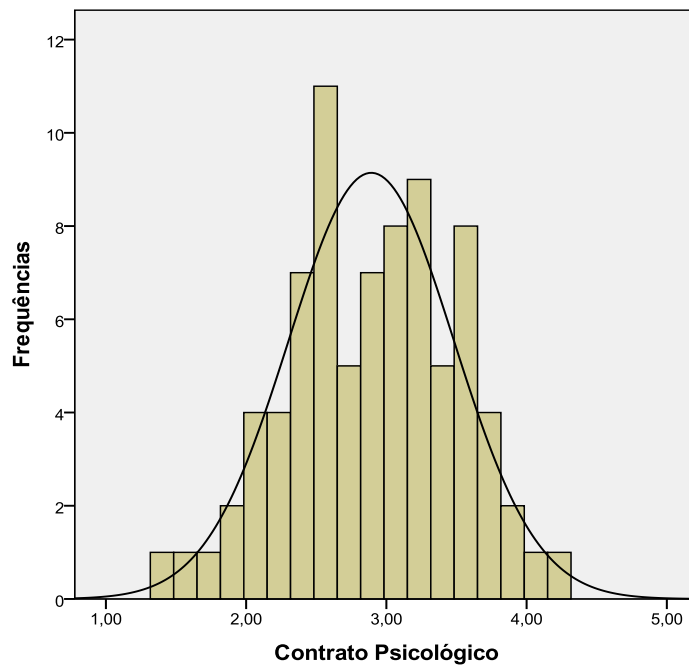
Anexo R<sub>2</sub> – Teste de Normalidade Kolmogorov-Smirnov na escala CE

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Capital Empreendedor	0,105	75	0,039	0,974	75	0,122

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Capital Empreendedor	0,098	74	0,076	0,978	74	0,237

Anexo S – Estatística descritiva da variável Contrato Psicológico

N	Validados	81
	Excluídos	8
Média		2,8922
Mediana		2,9667
Moda		3,27
Desvio-Padrão		,58907
Assimetria		-0,150
Erro-Padrão de Assimetria		0,267
Curtose		-0,504
Erro-Padrão de Curtose		0,529
Mínimo		1,40
Máximo		4,17

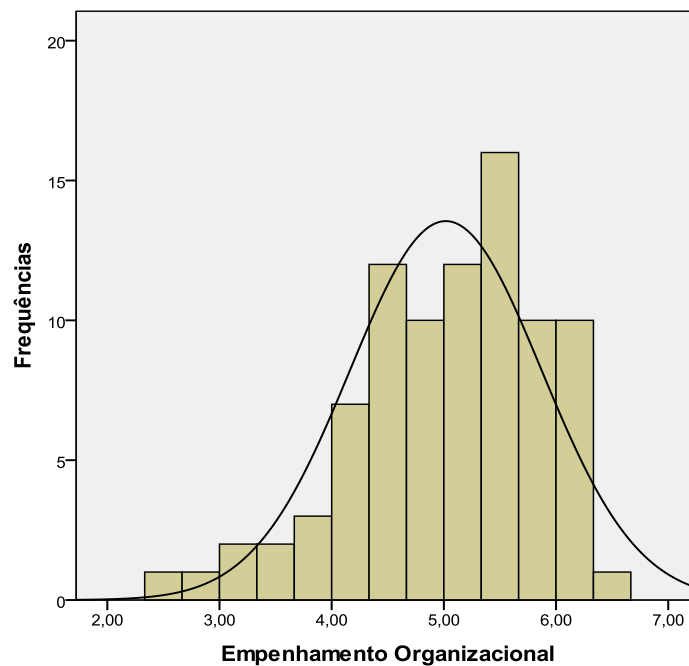


Anexo S<sub>1</sub> – Teste de Normalidade Kolmogorov-Smirnov na escala Contrato Psicológico

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Contrato Psicológico	0,066	81	0,200	0,990	81	0,774

## Anexo T – Estatística descritiva da variável Empenhamento Organizacional

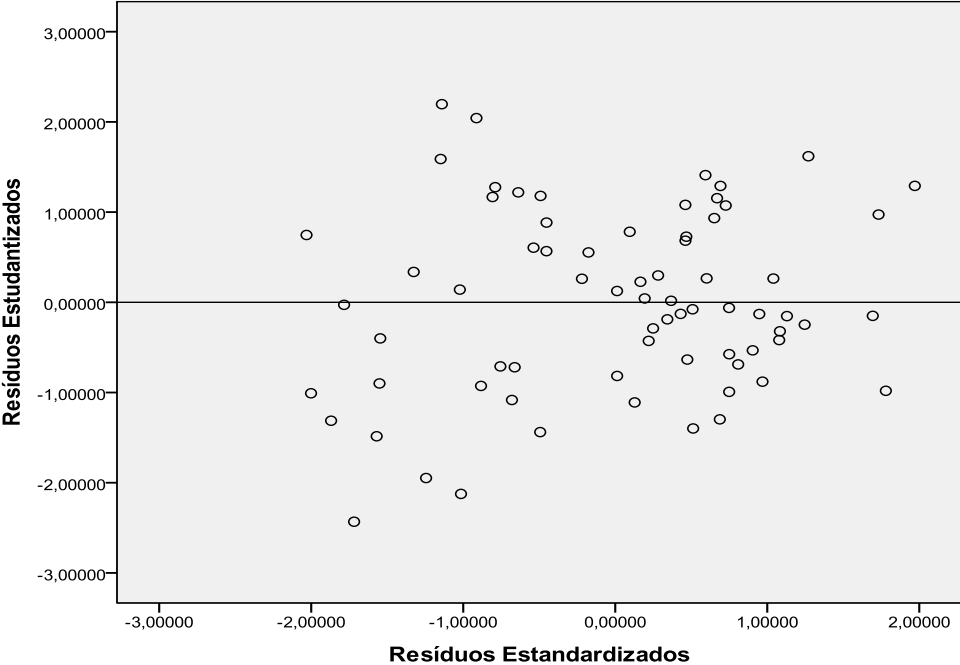
N	Validados	87
	Excluídos	2
Média		5,0172
Mediana		5,1429
Moda		5,07
Desvio-Padrão		0,85388
Assimetria		-0,800
Erro-Padrão de Assimetria		0,258
Curtose		0,480
Erro-Padrão de Curtose		0,511
Mínimo		2,36
Máximo		6,43



Anexo T<sub>1</sub> – Teste de Normalidade Kolmogorov-Smirnov na escala Empenhamento Organizacional

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Empenhamento Organizacional	0,089	87	0,089	0,954	87	0,004

Anexo U – Análise do pressuposto da Homocedasticidade



Anexo V – Coeficientes de regressão e ANOVA na relação entre Contrato Psicológico e Empenhamento Organizacional e diagnóstico de multicolinearidade

Modelo	Coeficientes não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Sig.	Intervalo de Confiança 95,0%		Correlações			Multicolinearidade	
	B	Erro-padrão	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Ordem Zero	Partial	Part	Tolerância	VIF
1 Constante	2,726	0,288		9,461	0,00	2,152	3,300					
Contrato Psicológico Relacional	0,685	0,084	0,679	8,113	0,00	0,517	0,853	0,679	0,679	0,679	1,000	1,00
2 Constante	2,662	0,283		9,420	0,00	2,099	3,225					
Contrato Psicológico Relacional	0,433	0,141	0,429	3,079	0,03	0,153	0,713	0,679	0,333	0,251	0,343	2,91
Contrato Psicológico Equilibrado	0,305	0,138	0,308	2,211	0,03	0,030	0,580	0,656	0,246	0,180	0,343	2,91

Variável Dependente: Empenhamento Organizacional

Modelo		Soma dos quadrados	df	Média quadrática	F	Sig.
1	Regressão	25,688	1	25,688	65,815	0,0001 <sup>a</sup>
	Residual	30,053	77	0,390		
	Total	55,741	78			
2	Regressão	27,503	2	13,752	37,012	0,0001 <sup>b</sup>
	Residual	28,237	76	0,372		
	Total	55,741	78			

a. Preditor (Constante): Contrato Psicológico Relacional

b. Preditores (Constante): Contrato Psicológico Relacional, Contrato Psicológico Equilibrado

Variável Dependente: Empenhamento Organizacional

Modelo	Dimensão	Valor Próprio	Condition Index	Proporção da Variância		
				Constante	Contrato Psicológico Relacional	Contrato Psicológico Equilibrado
1	1	1,970	1,000	0,02	0,02	
	2	,030	8,074	0,98	0,98	
2	1	2,945	1,000	0,01	0,00	0,00
	2	0,043	8,311	0,90	0,04	0,17
	3	0,012	15,363	0,10	0,96	0,83

Variável Dependente: Empenhamento Organizacional

Anexo X – Coeficientes de regressão e ANOVA na relação entre Empenhamiento Organizacional e CE e diagnóstico de multicolinearidade

Modelo	Coeficientes não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Sig.	Intervalo de Confiança 95,0%		Correlações			Multicolinearidade	
	B	Erro-padrão	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Ordem Zero	Partial	Part	Tolerância	VIF
1 Constante	1,838	0,450		4,086	0,00	0,941	2,735					
Componente Afectiva	0,589	0,087	0,627	6,783	0,00	0,416	0,762	0,627	0,627	0,627	1,00	1,00

Variável Dependente: Capital Empreendedor

Modelo	Soma dos quadrados	df	Média quadrática	F	Sig.
1 Regressão	21,802	1	21,802	46,013	0,0001 <sup>a</sup>
Residual	33,642	71	0,474		
Total	55,444	72			

a. Preditor (Constante): Componente Afectiva  
Variável Dependente: Capital Empreendedor

Modelo	Dimensão	Valor Próprio	Condition Index	Proporção da Variância	
				Constante	Componente Afectiva
1	1	1,984	1,000	0,01	0,01
	2	0,016	11,076	0,99	0,99

Variável Dependente: Capital Empreendedor

Anexo W – Coeficientes de regressão e ANOVA na relação entre Contrato Psicológico e CE e diagnóstico de multicolinearidade

Modelo	Coeficientes não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Sig.	Intervalo de Confiança 95,0%		Correlações			Multicolinearidade	
	B	Erro-padrão	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Ordem Zero	Partial	Part	Tolerância	VIF
1 Constante	2,258	0,323		6,989	0,00	1,613	2,903					
Contrato Psicológico Relacional	0,746	0,092	0,698	8,090	0,00	0,562	0,930	0,698	0,698	0,698	1,00	1,00

Variável Dependente: Capital Empreendedor

Modelo		Soma dos quadrados	df	Média quadrática	F	Sig.
1	Regressão	24,846	1	24,846	65,453	0,0001 <sup>a</sup>
	Residual	26,192	69	0,380		
	Total	51,038	70			

a. Preditor (Constante): Contrato Psicológico Relacional  
Variável Dependente: Capital Empreendedor

Modelo	Dimensão	Valor Próprio	Condition Index	Proporção da Variância	
				Constante	Contrato Psicológico Relacional
1	1	1,974	1,000	0,01	0,01
	2	0,026	8,723	0,99	0,99

Variável Dependente: Capital Empreendedor

Anexo Y – Coeficientes de regressão e ANOVA na relação moderadora do Empenhamento Organizacional e o Contrato Psicológico Relacional e CE e diagnóstico de multicolinearidade

Modelo	Coeficientes não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Sig.	Intervalo de Confiança 95,0%		Correlações			Multicolinearidade	
	B	Erro-padrão	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Ordem Zero	Partial	Part	Tolerância	VIF
1 Constante	2,115	0,867		2,438	0,017	0,383	3,847					
Contrato Psicológico Relacional	0,282	0,257	0,185	1,095	0,278	-0,232	0,795	0,653	0,134	0,092	0,245	4,088
Empenhamento Organizacional	0,126	0,192	0,115	0,654	0,515	-0,258	0,510	0,631	0,080	0,055	0,228	4,379
V.I. x V. Moderadora	0,068	0,037	0,474	1,836	0,071	-0,006	0,143	0,728	0,220	0,154	0,105	9,527

Variável Dependente: Capital Empreendedor

Modelo	Soma dos quadrados	df	Média quadrática	F	Sig.
1 Regressão	27,456	3	9,152	25,633	0,0001 <sup>a</sup>
Residual	23,565	66	0,357		
Total	51,021	69			

a. Preditores (Constante): V.I. x V. Moderadora, Contrato Psicológico Relacional , Empenhamento Organizacional  
Variável Dependente: Capital Empreendedor

Modelo	Dimensão	Valor Próprio	Condition Index	Proporção da Variância			
				Constante	Contrato Psicológico Relacional	Empenhamento Organizacional	V.I. x V. Moderadora
1	1	3,934	1,000	0,00	0,00	0,00	0,00
	2	0,052	8,695	0,06	0,00	0,00	0,11
	3	0,012	18,471	0,00	0,44	0,17	0,02
	4	0,002	41,892	0,94	0,56	0,83	0,87

Variável Dependente: Capital Empreendedor