

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

O CONTRATO PSICOLÓGICO NO  
EMPREENDEDORISMO: O  
CONTRATO COMO FONTE DE  
INOVAÇÃO

---

João Miguel Martins Rego

Lisboa, Março de 2015



INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

# O CONTRATO PSICOLÓGICO NO EMPREENDEDORISMO: O CONTRATO COMO FONTE DE INOVAÇÃO

João Miguel Martins Rego

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo, realizada sob a orientação de Professor Doutor José Duarte Moleiro Martins.

Constituição do Júri:  
Presidente Especialista Dr. Carlos Nunes  
Arguente Especialista Dr. Nuno Matos  
Vogal Doutor José Moleiro Martins

Lisboa, Março de 2015

*Declaro ser o(a) autor(a) desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas.*

*Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio – a utilização de elementos alheios sem referência ao seu autor – constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.*

## **Agradecimentos**

É facto que a realização de um estudo deste calibre não é propriamente fácil, e o caminho até ao seu final está repleto de obstáculos, muitos impossíveis de resolver sem o apoio correto, e estaria a mentir se este não tivesse sido o caso no trabalho realizado. Posto isto, começo a agradecer à minha família com a qual sem o seu suporte e insistência não teria chegado tão longe.

Agradeço profundamente a Ana Patrícia Rodrigues, por todo o seu apoio nos tempos difíceis e momentos de desistência, pela força que esta me concedeu e todo o auxílio fornecido.

Aos meus grandes amigos, mestres e colegas de arte do Dojo Ko Tora Nin, por toda a aprendizagem e “energias positivas” que me conferem, auxiliando no dia-a-dia e na força para a realização deste estudo.

Aos meus amigos, por me suportarem, alegrarem-me, darem dores de cabeça (de vez em quando) que me ajudam a relaxar de trabalho e stress.

Um especial agradecimento ao Dr. José Duarte Moleiro Martins, orientador deste estudo, por todo o conhecimento, toda a disponibilidade e pela sua boa-vontade na clarificação do caminho a percorrer e decisões a tomar.

## Resumo

### **O Contrato psicológico no Empreendedorismo: O contrato como fonte de inovação**

A elevada competitividade dos mercados têm influenciado cada vez mais as organizações nas decisões relativas a reestruturações. Tais reestruturações têm impacto na relação entre empregado e empregador, sobretudo com atualmente existir menor segurança de emprego e menor lealdade, o que faz com que as percepções dos deveres do empregado para com a organização e vice-versa estejam em causa. As percepções de tais deveres, ou obrigações percebidas, são a fonte na adoção e utilização comportamentos relacionados com a motivação e a inovação. A literatura sobre a inovação tem demonstrado cada vez mais importância na partilha de conhecimento e na gestão de capital intelectual, proveniente na gestão dos recursos humanos. Contudo, existe influência de fatores relacionados com o bem-estar e disposição na partilha de conhecimento. A literatura sobre contrato psicológico demonstra que a sua evolução está correlacionada com Fatores organizacionais, como as práticas de gestão de recursos humanos e valores transmitidos. Este estudo tem o principal objetivo de contribuir para um melhor entendimento do impacto do contrato psicológico na inovação, demonstrando os impactos da sua existência e eventual quebra. Para tal, utilizou-se dados secundários obtidos através de inquérito por questionário, realizado em tese relacionado com a temática. Os resultados mostram a influência do contrato psicológico e da sua quebra na utilização de comportamentos relacionados com a inovação, podendo assumir certos comportamentos como resultados de certas práticas organizacionais, de modo a possibilitar a utilização dos mais beneficiários para a inovação.

#### **Palavras-chave:**

Inovação ; Cultura Organizacional ; Contrato Psicológico ; Empreendedorismo ; Gestão de Recursos Humanos.

## **Abstract**

The high competitive markets have increasingly influenced organizations in decisions related to restructuring. Such restructurings have impact on the relationship between employee and employer, especially with when currently there is less job security and less loyalty, which causes the perceptions of the duties of the employee to the organization and vice versa be at risk. The perceptions of such duties, or obligations, are the source in the adoption and usage of behaviors related to motivation and innovation. The literature on innovation has proven an increase in importance of knowledge sharing and management of intellectual capital, from the management of human resources. However, there is influence of factors related to welfare provision on the sharing of knowledge. The literature on psychological contract shows that its evolution is correlated with organizational variables such as management practices, human resources and values transmitted. This study has the main objective to contribute to a better understanding of the impact of psychological contract on innovation, demonstrating the impacts of its existence and eventual breakdown. For this, we used secondary data obtained through questionnaire survey, conducted in a thesis related to the theme. The results shows the influence of the psychological contract breach in its use of innovation-related behaviors, and usage of certain behaviors as a result of certain organizational practices, to enable the use of the beneficiaries to innovate.

### **Keywords:**

Innovation; Organizational Culture; Psychological Contract; entrepreneurship; Human Resource Management.

# Índice Geral

1.	Introdução.....	1
1.1.	Objeto.....	1
1.2.	Objetivos.....	1
1.3.	Estrutura do trabalho .....	1
2.	Cultura Organizacional.....	3
2.1.	Conceito.....	3
2.2.	Elementos da Cultura Organizacional.....	6
2.3.	A Importância da Cultura Organizacional para a inovação .....	12
2.4.	Síntese .....	17
3.	Inovação.....	19
3.1.	Conceito e desenvolvimento da inovação .....	19
3.2.	Fontes e Tipos de Inovação .....	25
3.3.	Síntese .....	32
4.	Contrato psicológico.....	33
4.1.	Necessidade de estudo .....	33
4.2.	Conceito e Função do Contrato Psicológico.....	36
4.3.	Desenvolvimento do Contrato Psicológico.....	41
4.4.	Conteúdos do Contrato Psicológico .....	44
4.5.	Consequências do Contrato Psicológico .....	46
4.6.	Quebra e Violação do Contrato Psicológico .....	48
4.7.	Consequências da Quebra e Violação do Contrato Psicológico .....	50
5.	O Contrato psicológico na Inovação .....	55
5.1.	Inovação através da socialização e bom ambiente.....	55
5.2.	Impactos do contrato psicológico na inovação .....	58
6.	Metodologia.....	62
6.1.	Objetivos da investigação .....	62
6.3.	Procedimento.....	63
6.4.	Opções metodológicas.....	64
6.5.	Amostra.....	64
6.6.	Medidas utilizadas.....	65
6.7.	Teste de Hipóteses.....	69
6.8.	Síntese .....	70
7.	Análise de dados .....	71
7.1.	O contrato psicológico influencia a utilização de comportamentos individuais relacionados com o incentivo à inovação.....	71
7.1.1.	<i>Diferentes tipos de conteúdos do contrato psicológico determinam diferentes tipos de comportamento do trabalhador.....</i>	<i>71</i>
7.1.2.	<i>Quebra de diferentes tipos de obrigações do contrato psicológico determina diferentes tipos de comportamento do trabalhador, nomeadamente a nível de motivação</i>	<i>73</i>
7.2.	A influência das fatores individuais e organizacionais do conteúdo do contrato psicológico, afetam os factores de motivação para a inovação .....	75
7.3.	A perceção de quebra do contrato psicológico, depende do tipo de obrigações individuais e organizacionais presentes.....	78
7.4.	A segurança de emprego, as práticas organizacionais e a boa relação de empregado e empregador são fatores para a criatividade e desenvolvimento de inovação	83
7.5.	Síntese .....	84
8.	Discussão .....	86
8.1.	O contrato psicológico influencia a utilização de comportamentos individuais relacionados com o incentivo à inovação.....	86
8.2.	A influência dos fatores individuais e organizacionais do conteúdo do contrato psicológico, afetam os fatores de motivação para a inovação .....	89

8.3.	A percepção de quebra do contrato psicológico, depende do tipo de obrigações individuais e organizacionais presentes.....	91
8.4.	A segurança de emprego, as práticas organizacionais e a boa relação de empregado e empregador são fatores para a criatividade e desenvolvimento de inovação.....	94
8.5.	Síntese .....	95
9.	Conclusão.....	96
9.1.	Principais Conclusões .....	96
9.2.	Contribuições do estudo.....	97
9.3.	Limitações do estudo .....	98
	Bibliografia .....	100
	Anexo I - Quadros com médias e desvio padrão .....	124
	Anexo II - Quadros com os vários Alfas e Betas utilizados.....	129
	Anexo III - Quadros de correlações usadas para análise de dados.....	137

## Índice de Tabelas

Tabela 1.1 - Nivel de cultura e os devidos agentes da inovação .....	3
Tabela 1.2 –Tipos de cultura segundo as normas da organização.....	6
Tabela 1.3 –Instrumentos de medida para o clima de inovação .....	11
Tabela 1.4- Tipos de cultura de acordo com a sua orientação .....	14
Tabela 1.5 - Resumo dos fatores condicionantes da inovação no meio interno .....	16
Tabela 2.1 - Algumas definições de inovação .....	22
Tabela 2.2 - Dimensões do conceito de Inovação.....	22
Tabela 2.3 - Níveis onde a inovação pode ocorrer .....	23
Tabela 2.4 - Fontes de novas ideias.....	27
Tabela 2.5 - Trocas entre Recursos Tangíveis e Intangíveis. ....	30
Tabela 2.6 - Tipos de Inovação Segundo Manãs .....	31
Tabela 3.1- O “Velho” e “Novo” acordo.....	36
Tabela 3.2 - Definições de Contrato Psicológico .....	38
Tabela 3.3 – Conteúdos do contrato psicológico como fatores dependentes.....	48
Tabela 3.4 – Conteúdos do contrato psicológico como fatores independentes.....	50
Tabela 3.5 - Quebra e violação do contrato psicológico como variável dependente .....	53
Tabela 3.6 – Quebra e violação do contrato psicológico como variável independente .....	54
Tabela 4.1 – Definições de socialização organizacional .....	57
Tabela 4.2 – Fases dos processos de socialização dentro da organização.....	58
Tabela 4.3 – Características da Socialização na Organização .....	59
Tabela 5.1 - Distribuições da amostra (Valores em percentagens).....	68

## Índice de Figuras

Figura 1.1 – Os elementos da cultura .....	9
Figura 1.2 – Os elementos da cultura ampliado.....	10
Figura 1.3 – Efeitos-tipos de valores nas organizações.....	13
Figura 1.4 – Modelos de Cultura organizacional.....	15
Figura 2.1- Processo de Inovação Tecnológica.....	28
Figura 3.1 - Formação do contrato psicológico.....	44
Figura 3.1 – Tipos de contrato psicológico .....	47
Figura 3.2 – Agrupamento dos termos do contrato psicológico .....	46



# **1. Introdução**

## **1.1. Objeto**

O tema desta dissertação foi escolhido tendo em conta a existência de expectativas e obrigações que vão sendo criadas nas organizações e do impacto que estas têm em fatores relacionados com o bem-estar e motivação. Com este facto em vista, a constatação de uma ligação direta entre o contrato psicológico e a inovação criada a partir da gestão de capital intelectual contribui para o desenvolvimento da temática relacionada com o Mestrado em Gestão e Empreendedorismo do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa. O estudo das várias unidades e o contacto com os vários docentes permitiu realçar a importância da inovação para a organização, e toda a sua complexidade de surgimento e utilização num mercado altamente competitivo. Após a introdução do termo “ contrato psicológico” e a sua verificação e ligação com a cultura organizacional, foi claro que uma ligação direta á inovação não estava estabelecida, apesar de, á primeira vista, poder-se imaginar o seu impacto. Assim, nasceu o tema desta dissertação, com o objetivo de contribuir para um melhor entendimento do que é o contrato psicológico e de como este afeta a inovação.

## **1.2. Objetivos**

Com este estudo pretende-se relacionar o termo contrato psicológico com o termo inovação, demonstrando os seus impactos e concluir se estes, numa forma global, serão positivos de modo a fazer uso do contrato psicológico para incentivar a inovação. Para ser possível esse uso, as análises e conclusões deste estudo irão ser imperativas para o desenvolvimento de estratégias de monitorização e controlo do contrato psicológico na ótica de inovação.

Sendo assim, o objetivo deste estudo é avaliar o fenómeno de contrato psicológico entre empregador e colaborador, e ver se este incentiva o colaborador a inovar dentro da sua empresa empregadora.

## **1.3. Estrutura do trabalho**

Esta dissertação está assegurada por nove diferentes partes. A primeira parte diz respeito á presente introdução da dissertação (Capítulo 1). Na segunda parte realiza-se a revisão de literatura da temática cultura organizacional (Capítulo 2). A terceira parte demonstra uma revisão de literatura da temática relacionada com a inovação (Capítulo 3). Na quarta parte é realizada uma exaustiva revisão da literatura sobre a temática contrato psicológico (Capítulo 4)

A quinta parte diz respeito a um pequeno estudo com o intuito de introduzir a temática contrato psicológico á temática inovação (Capítulo 5). A sexta parte diz respeito á metodologia utilizada para a obtenção de dados e a sua devida análise, demonstrando também a amostra estudada (Capítulo 6). A sétima parte do estudo diz respeito à análise dos dados obtidos e algumas das pequenas conclusões das mesmas (Capítulo 7). A oitava parte do documento traduz-se numa discussão acerca das conclusões retiradas na análise de dados. A nona parte apresenta as devidas conclusões do presente estudo.

## 2. Cultura Organizacional

Nem tudo quanto é inovação consegue ser inserida ou perdurada dentro de uma empresa, para tal é necessário que a mesma possua determinadas características que facilitem a inserção de inovação. Neste capítulo vai-se proceder á revisão da literatura na temática da Cultura Organizacional.

### 2.1. Conceito

Vários autores, incluindo Kanter, Mintzberg e Rosenberg ditam que os processos internos da empresa, as estruturas flexíveis facilitadoras de inserção de novos processos e a própria cultura organizacional são os principais fatores a ter essa atenção (Piteira, 2010). Contudo, apesar de a empresa possuir os fatores anteriormente referidos, os processos de inovação são ainda expostos a dois tipos diferentes de agentes. Estes agentes podem ser os agentes impulsionadores, que tal como o nome indica, reagem e influenciam ativamente o processo de inovação e os agentes de contexto que são fatores dentro da organização que, mais passivamente que os agentes impulsionadores, criam um ambiente e contexto que possa vir a potenciar a inovação. De acordo com a revisão de literatura, existem vários agentes dos dois tipos referidos que atuam conforme o nível organizacional onde estes se encontram, de acordo com a tabela seguinte:

**Tabela 1.1** - Nível de cultura e os devidos agentes da inovação

Nível Organizacional	Agentes de Inovação	
	Impulsionadores	Fatores
<b>Micro</b>	Líderes, Gestores de topo, Gestores de processos intermédios, equipas de trabalho	Processo de decisão e gestão interna, processos de comunicação, interações sociais
<b>Meso</b>	Gestores estratégicos, Recursos Humanos, I&D, Agentes de Investigação (Laboratórios ou Unidades)	Gestão do Conhecimento e da inovação, Tecnologia, Cultura, Clima de inovação, Orientação Estratégica, Recursos, Estrutura Organizacional
<b>Macro</b>	Parcerias, Clientes, Investidores e Acionistas	Mercado e concorrência, Evolução Tecnológica

**Fonte:** Adaptado de acordo com a revisão da Literatura (Piteira, 2010; Fonseca, Cunha e Gonçalves, 1996; Wolfe, 1994; Frost e Egri, 1991; Von Hippel, 1988; Rosenberg, 1982; Freeman, 1982; Kanter, 1983, 1988; Mintzberg, 1979 Burns e Stalker, 1961)

A Cultura organizacional é referida por vários autores de diversas maneiras, contudo o seu conceito base é semelhante entre eles, ditando que a cultura organizacional se baseia nas características culturais dentro de uma organização, as quais contribuem para a inovação como se esta se tratasse de um fenómeno socialmente criado. Cada organização possui a sua própria forma de criar, construir e moldar processos de inovação, tendo em conta que o seu capital intelectual é diferente, existindo diferentes formas de pensar, reagir, sentir e relacionar (Piteira, 2010). Na questão da revisão de literatura, especialmente no tópico da inovação interna, a cultura apresenta-se como fator explicativo importante. A cultura é um atributo aplicado a grupos, não a agentes individuais (Morey e Luthans, 1985; Ferreira, Neves & Caetano., 2001). Schein (1992) ainda acrescenta à cultura organizacional a definição de um conjunto de valores, artefactos, normas e padrões de comportamento que estão presentes e orientam a forma de como as pessoas interagem numa organização e a forma como estas se empenham no seu trabalho nessa organização. Neves (2000) refere que o termo “cultura” foi inicialmente caracterizado como um componente do sistema social que se manifesta através do modo de vida dos colaboradores e pelos artefactos, os quais incluem o conhecimento, as crenças religiosas, a ética, os hábitos e os costumes obtidos e assumidos pelo homem como membro da sociedade. Deal e Kennedy (1982), por seu lado, referem-se à cultura como “*how we do things around here*”, ou seja, como as coisas são feitas e como os problemas são resolvidos dentro da organização. Este conceito de cultura permaneceu desde 1900 a 1950, a partir de onde ocorreu uma divisão do termo em dois caminhos distintos. O primeiro definia a cultura como um conjunto de padrões culturais, originada pelos membros da sociedade que interagem entre si e é realçada pela estrutura da cultura normalmente representada por artefactos e comportamentos. O segundo caminho, sendo o explorado na presente dissertação e também o mais complexo, associa a cultura às formas de organização económica, política e social, aos sistemas de religião, à linguagem predominante e o seu tipo, às filosofias, direito e arte. Ou seja, este caminho considera a cultura como um conjunto de construções sociais realizadas através de interações e relações interpessoais, onde cada uma representa uma distinta unidade funcional. Ultimamente, com o fenómeno da globalização, a cultura tem sido cada vez mais caracterizada pelo segundo caminho do qual esta se originou (Ribeiro, 2006).

Vários artigos demonstram que o interesse sobre a cultura organizacional tem vindo a aumentar recentemente devido à cultura organizacional ser um possível fator de sucesso ou insucesso das organizações e devido a esta ter um impacto na motivação e no desempenho dos colaboradores, podendo promover a sua eficácia na organização (Carmeli e Tisher, 2004; O'Reilly, 1991; Mabey e Salaman, 1995, Powell e Dent-Micallef, 1997; Powell, Francesco e Lings,

2009). A cultura organizacional é afetada também pela criação de estruturas humanas e sociais que ocorrem dentro da empresa, onde estas possuem uma vida própria, crescendo, desenvolvendo-se e adaptando-se às situações e exigências originadas no meio em que se inserem (sendo estas internas ou externas), onde a sua Ação é mediata nas questões de perspectiva económica, política, tecnológica ou cultural, e imediata nas questões relacionadas com o mercado (clientes, concorrentes, sectores de atividade) (Mabey e Salaman, 1995). Por sua vez, Keesing (1974) classifica a cultura por dois prismas diferentes onde no primeiro a cultura se trata de um sistema adaptativo. No segundo a cultura é caracterizada por três abordagens diferentes: a cultura trata-se de um sistema cognitivo de conhecimento que orienta o comportamento; a cultura como um sistema estrutural, onde o mesmo é originado por uma criação acumulativa da mente humana; a cultura como sistema de simbolismos, onde existem objetos (artefactos) e mecanismos que governam os hábitos comportamentais. Segundo Robbins (1990), a cultura organizacional não é mais do que um sistema de valores partilhados, valores estes que a organização valoriza e os quais refletem a sua essência.

A cultura está integralmente orientada para o que se chama de “identidade”, onde esta é representada pelo aspeto do qual o individuo se define a nível social (Piteira, 2010). Através da identidade existe um ligeiro retiro da influência dos objetivos e uma aproximação no mundo das representações, onde apesar de ser difícil observar e controlar, os resultados são perfeitamente visíveis (Bernoux, 2005). A teoria de Bernoux é fundamentada com base em Sainsaulieu (1997), visto que este ditou que as identidades são coletivas, com o facto de que os indivíduos têm em comum a mesma lógica que atores, sendo percecionado na empresa, na criação de identidades em diferentes grupos de trabalho, tendo cada um destes, normas relacionais particulares (Piteira, 2010). Com esse fator em conta, as culturas organizacionais serão sempre distintas entre si, contudo existem parecenças entre organizações com a mesma regularidade nacional e vivência histórica (Cunha, Rego & Cunha, 2003). Entende-se que a cultura organizacional deve ser baseada num sistema onde os seus valores e significados são partilhados por todos os membros da organização, onde irão caracterizar a “personalidade” da organização e a sua cultura dominante (Ribeiro, 2006). O conceito de Cultura Organizacional foi desenvolvido por Pettigrew na década de 70 e mais acentuado na década de 80, devido às grandes diferenciações a surgir nas organizações Americanas ocorridas após as mesmas repararem que não possuíam capacidade de competir com as organizações Japonesas, concluindo assim que teriam de mudar o seu modelo racionalista de gestão para um modelo que promovesse o incentivo através de relações sociais e comportamentos psicológicos (Ribeiro 2006).

## 2.2. Elementos da Cultura Organizacional

Um ponto crucial para a cultura organizacional são as normas da organização pois estas regulam as atitudes e expectativas dos colaboradores e empreendedores da organização. A norma é considerada uma criação social, que ajuda o indivíduo a interpretar e avaliar um elevado conjunto de comportamentos e atitudes (Cunha *et al.*, 2003), sendo um exemplo dos mesmos as relações interpessoais e os aspetos fulcrais do trabalho (inserindo neste a qualidade, inovação, desempenho e tomada de decisão). O'Reilly (1991) diz que as normas de uma organização podem ser caracterizadas conforme a sua intensidade (grau de aprovação ou desaprovação) e quanto à sua cristalização (moral, ética e consenso partilhado pelos diferentes agentes dentro da organização). Assim sendo, Piteira (2010) diz que as culturas das organizações podem ser classificadas em quatro tipos: fortes, irregulares, planas e fracas. A seguinte tabela irá demonstrar as características destes distintos tipos de cultura quanto às suas normas.

**Tabela 1.2** – Tipos de cultura segundo as normas da organização.

Tipo de cultura	Características
<b>Fortes</b>	<b>Alta cristalização e Intensidade:</b>
	As normas são sucessivamente partilhadas e aprovadas pelos diferentes agentes da organização
<b>Irregulares</b>	<b>Alta Cristalização e baixa intensidade:</b>
	As normas são sucessivamente partilhadas, mas não são aprovadas pelos diferentes agentes da organização
<b>Planas</b>	<b>Baixa intensidade e cristalização:</b>
	As normas não são sucessivamente partilhadas, mas são aprovadas pelos diferentes agentes da organização
<b>Fracas</b>	<b>Baixa intensidade e cristalização:</b>
	As normas não são sucessivamente partilhadas, nem aprovadas pelos diferentes agentes da organização

**Fonte:** Adaptado de O'Riley (1991) in Piteira (2010)

Sainsauliu (1997:262) diz que «*[u]ma empresa enquanto sistema cultural é uma produtora eficiente de papéis, de actores, de sociabilidades e de reconhecimento das identidades, as quais ocorrem na interdependência entre o sistema de representações e o das interações de trabalho*». Para o autor, quando se fala da cultura de uma empresa, pode afirmar-se que «*[a] empresa é portadora de um sistema social de produção, suficientemente eficaz, para que todos os seus elementos nele encontrem os meios práticos de um reconhecimento de identidade específica, e os potenciais de criatividade e de ajustamentos sociais necessários*» (Sainsauliu 1997:262). Para que uma organização possa inserir e assemelhar as suas atividades e objetivos numa determinada cultura, o autor diz que são necessárias três diferentes condições:

1. A empresa deve criar um espaço simbólico para todos os agentes da organização; deve também produzir um sistema de normas e valores que sejam acessíveis a todos.
2. A empresa deve ter especial atenção à importância da dimensão temporal, criando assim uma memória coletiva transversal no tempo, ou seja, os agentes da organização devem conseguir inserir-se nos conhecimentos e mensagens realizadas por membros mais antigos da organização. A organização torna-se culturalmente e efetivamente mais poderosa se esta conseguir transmitir conselhos, códigos de conduta, valores e casos de sucesso aos novos membros da organização, possibilitando a sua reprodução. A empresa deve focar-se na aprendizagem cultural ligada às experiências realizadas no presente, de modo a podê-las transmitir para o futuro, onde este é incerto.
3. A empresa deve ter em conta o possível confronto entre a cultura interna da organização e a cultura exterior, tendo cuidado com a abertura da empresa à sociedade.

Segundo Brillman (2000), a cultura organizacional autoproduz-se no tempo e no espaço, através de vários processos realizados com orientação dos seus valores, tradições, experiências e hábitos. Normalmente são os fundadores da empresa quem constroem a cultura de uma organização, aculturando os colaboradores, sendo estes os principais agentes transformadores das culturas organizacionais (Piteira, 2010). Quanto menor for a organização mais inseridos estão os valores dos seus fundadores, fazendo com que a organização possua especificidades culturais bastante fortes. Os processos e mecanismos de aculturação são fundamentais para os líderes da organização. Um exemplo disto são as mudanças culturais relacionadas com as décadas de 80/90 efetuadas na Microsoft por Bill Gates (Brillman, 2000; Piteira, 2003; Piteira, Cunha & Gomes, 2006.). São os líderes que criam a visão para a organização e esse facto é perceptível através dos casos de Collin e Porras (1996), onde estes ditam que a visão enquadra um futuro desejado para a empresa. A visão exprime a vocação central e a finalidade da organização, a qual possui um grande impacto na postura cultural da organização (serve de quadro de prioridades para a resolução de dilemas (Piteira, 2010).

Um outro elemento presente na cultura organizacional é a sua história, ou seja, a história da organização em si. Esta inclui atos dos heróis que a constituem (entende-se por herói o agente que resolveu/se destacou numa importante fase da vida da empresa), as recompensas a membros de destaque, mitos, jornais internos, normas, deveres e direitos dos membros

(Freitas, 1991). Segundo Freitas (1991:12), os elementos caracterizadores da cultura fornecem aos membros da organização um «*carácter hipnótico, onde as mensagens e comportamentos convenientes são aplaudidos e aderidos, levando à naturalização do conteúdo e ao repasse espontâneo para os demais membros*». Esse repasse/passagem é realizado naturalmente na organização e é geralmente realizado tanto nas redes formais como nas redes informais. A cultura organizacional engloba também aspetos formais relacionados com as políticas, procedimentos, objetivos e tecnologias, e também aspetos informais relacionados com as emoções e sentimentos dos colaboradores, as suas atitudes e valores e até mesmo as suas interações informais caracterizadas pela teoria do “iceberg”, onde esta dita que a parte visível (observável) são os aspetos formais enquanto a parte invisível (oculta) são questões de afeto, emocionais, orientadas para os aspetos sociais e psicológicos, que geralmente possuem uma certa dificuldade de ser interpretados, compreendidos, e mudados (Chiavenato, 2000). Schein (1992) diz que a cultura organizacional tem implícitos três níveis:

- Os artefactos, que correspondem a tudo o que se sente e se vê na organização, desde o seu produto à sua história;
- Os valores compartilhados, que correspondem aos valores com relevância na criação de prioridades das pessoas na realização das suas tarefas, servindo de justificação para as suas ações e desempenho (geralmente criados pelos líderes da empresa);
- Os pressupostos básicos, normalmente associados a algo profundo e íntimo, geralmente invisível nos membros da organização (percepções, sentimentos) dos quais se define a identidade da organização.

Esta definição de cultura organizacional foi considerada estática por Hatch (1993) porque o mesmo diz que o conceito não integra uma característica essencial da cultura, sendo este a sua dinâmica, não fazendo interligação entre os três níveis. Devido a esse facto, Hatch (1993) criou um quarto nível chamado “símbolos”, sendo diferente de “artefactos” pelo seu significado. Um exemplo prático seria um ramo de rosas, onde como artefacto, este não passaria de um conjunto de flores e como símbolo pode significar simpatia, admiração, entre outros (Ribeiro, 2006). Segundo Chiavenato (2000), pode-se verificar a existência de duas diferentes vertentes na organização. A vertente “formal”, que é assente nos vários órgãos que constituem a organização, na hierarquia da organização, na responsabilidade dos membros, nos objetivos, nos cargos dos membros e na estrutura da organização. A vertente “informal” que é notada nos grupos que se desenvolvem dentro da organização, geralmente com interesses comuns, atitudes e comportamentos adotados dos quais manifestam percepções

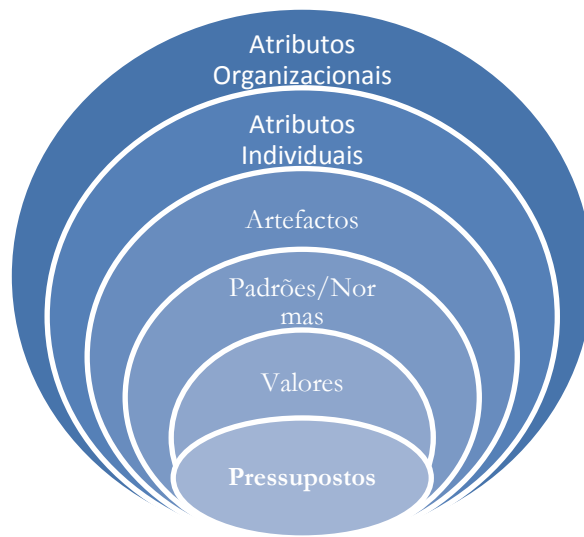
(favoráveis ou não) entre membros e líderes, padrões de liderança que confere autoridade informal. Tendo em conta a eficácia das organizações, existem disfunções que não podem deixar de ser mencionadas, tendo como exemplo as organizações dinâmicas (radicalmente flexíveis) onde a mudança é acelerada e constante, onde uma cultura predominante pode torna-se problemática, fazendo com que a cultura organizacional possa ser considerada uma barreira à mudança (Ribeiro, 2006.). Uma das melhores maneiras de caracterizar atualmente os elementos presentes na cultura organizacional é através do modelo de Hofstede (1997). Este autor criou um modelo em forma de anéis concêntricos, em que cada um corresponde a um elemento de manifestação da cultura organizacional. As diferentes camadas do modelo representam a dificuldade de acesso (as camadas periféricas são de mais fácil acesso), tal como é apresentado na Figura 1.1.



**Figura 1.1** – Os elementos da cultura

**Fonte:** Adaptado de Hofstede (1997)

Entendem-se por símbolos as palavras e gestos com significado específico para quem partilha a cultura da empresa (um cumprimento próprio, por exemplo). Os heróis são pessoas de elevado valor na cultura, são considerados modelos comportamentais. Os rituais são atividades coletivas essenciais para a cultura, tais como eventos da empresa (picnic, jantar de natal, entre outros). Os valores da empresa são a camada mais profunda e mais invisível. Este modelo foi ligeiramente alterado e ampliado por Neves (2000), tendo especificado mais camadas, como pode ser notado na figura 1.2.



**Figura 1.2** – Os elementos da cultura ampliado

**Fonte:** Adaptado de Neves (2000:105)

Os atributos organizacionais e individuais transmitem a ideia de “clima” organizacional, ou seja, as percepções dos agentes quanto à cultura da organização. Os atributos organizacionais originam o clima (estrutura, contexto, processos) enquanto os atributos individuais são representados pelo campo psicológico do indivíduo. Os artefactos são equiparados à dimensão comportamental da cultura, tendo forma física e real e sendo alvo de intervenção humana, como os logotipos e os padrões de vestuário. Contudo, os artefactos também possuem uma pequena estrutura intangível, como a linguagem e os mitos da empresa. Os padrões/normas correspondem aos padrões e normas de comportamento, onde rituais e cerimónias estão inseridos. Estes tentam integrar e socializar as pessoas da organização, tanto em termos de desempenho como nas relações interpessoais, onde o foco pode ser de grupo ou individual. Os valores são as crenças e ideologias que caracterizam a cultura organizacional. Os valores podem representar convicções e preferências nos modos de como as coisas são realizadas e também as preferências na conduta de pessoal. As crenças por si já são relacionadas com o que as pessoas pensam ser ou não real. Os pressupostos são a camada mais profunda, sendo assim maioritariamente invisível e inconsciente, onde esta basicamente trabalha como um código para interpretar o modo como as pessoas pensam e reagem. O modelo de Neves (2000) preconiza uma ideia conjunta de clima e cultura organizacional, visto estes possuírem uma grande proximidade de aspetos conceptuais, contudo não exclui as diferenças de cada conceito. No contexto investigativo, a revisão de literatura revela que o

clima pode ser analisado como um elemento de cultura organizacional (Schoen e Teddlie, 2008; Van Houtte, 2005).

Os atributos organizacionais, estando no “exterior” do gráfico em cebola, demonstram uma maior variedade de características da organização, visíveis do exterior. Esse “clima” pode ser medido através de vários instrumentos criados por diversos autores, apresentados na tabela 1.3.

**Tabela 1.3** – Instrumentos de medida para o clima de inovação

Medida/Descrição	Dimensões	Fontes
Perfil da cultura organizacional	Inovação; Orientação para as pessoas; Estabilidade; Clima Informal; Orientação para os detalhes; Orientação para a equipa	O'Reilly e Chatman (1991)
Clima de incentivo à inovação	Apoio à inovação; Disponibilização de recursos com origem a Inovação	Scott e Bruce (1994)
Inventário do clima grupal	Visão; Apoio à inovação; Frequência da interação interpessoal; Segurança	Anderson e West (1998)
Clima Organizacional	Eficiência organizacional; Comunicação; Ambiente propício à inovação	Cohen, March & Olsen (1972)
Clima psicológico	Gestão apoiante; Reconhecimento; desafio; Clareza do papel desempenhado	Brown & Duguid (1991)
Aspetos Fundadores	Facilitação do trabalho	Schneider (1983)
Clima de serviço	Orientação para o cliente; <i>feedback</i> do cliente	Schneider (1983)
Clima de inovação e desempenho	Flexibilidade; Clareza na missão e nos valores; Responsabilidade	Goleman (2000)

**Fonte:** Revisão de literatura

Para Martinez (2009), a existência de uma cultura das organizações está na origem de três orientações diferentes: a perspetiva integradora, a perspetiva diferenciadora e a perspetiva fragmentadora. A perspetiva integradora declara que a cultura da empresa é mais forte e consensual conforme o seu grau de partilha entre os agentes da organização. Neste caso, estaríamos perante uma organização que tem uma cultura possessiva, como sendo algo objetivo, reduzindo-se a um conjunto de símbolos, crenças, valores, mitos e outros fatores que pertençam à ordem do simbólico, que representam o padrão de conformidade ideal, interiorizando prioritariamente todos os agentes da organização (Torres, 2003). Nesta perspetiva, como a cultura é vista como uma variável que a organização inicialmente adquiriu dos seus líderes, é possível ferir e mudar a cultura para favorecer os interesses da organização. A perspetiva diferenciadora está focada nas diferenças culturais, nos conflitos e antagonismos culturais que podem surgir dentro da organização. A organização possui diferentes subculturas cujo desenvolvimento provém da segmentação da organização (departamentalização, divisão horizontal e vertical) que permite o estabelecimento de interações privilegiadas no espaço e no tempo entre determinados grupos. Nesta perspetiva, a cultura organizacional seria o denominador comum de todas as subculturas existentes na organização (Torres, 2003). Ao

contrário da perspectiva anterior, a perspectiva diferenciadora dá um papel de protagonismo aos trabalhadores da organização invés de aos líderes. A perspectiva fragmentadora vê como elemento central de análise as ambiguidades respetivas às múltiplas ordens e racionalidades organizacionais, criando assim várias interpretações sobre uma realidade socialmente construída. Se as concepções do mundo a nível organizacional se baseiam em pressupostos criados pelos modelos de ambiguidade, então a perspectiva fragmentadora acentua as suas análises no domínio dos atores em contextos organizacionais como protagonistas na construção de significados e pressupostos (Torres, 2003).

A riqueza da cultura organizacional pode ser caracterizada através de diferentes tipologias, as quais são caracterizadas e identificadas a partir de quadrantes dimensionais e que podem resultar na combinação de eixos unipolares (cf. Deal e Kenney, 1982) ou bipolares (cf. Quinn e Spreitzer, 1991).

### **2.3. A Importância da Cultura Organizacional para a inovação**

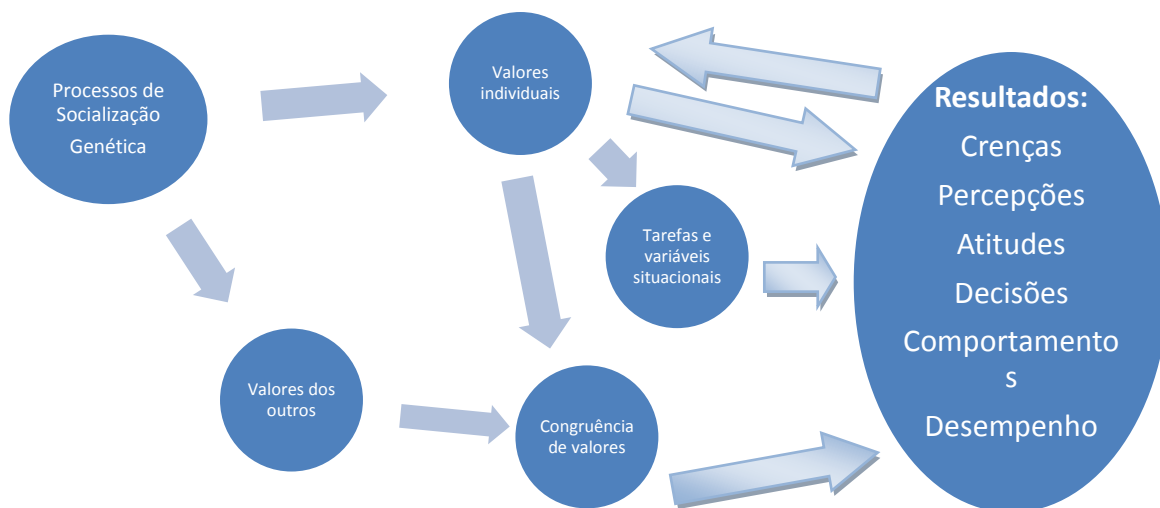
A cultura organizacional tem impacto nos processos organizacionais e nos seus resultados, especialmente sobre a eficácia (Carmeli e Tisher, 2004; O'Reilly, 1991; Powell e Dent-Micallef, 1997; Powell, Francesco e Lings, 2009).

No fundo, a cultura organizacional cria um ambiente de trabalho mais pessoal, com o objetivo de integrar os indivíduos na organização. Existem vários estudos que tentam avaliar a congruência entre os indivíduos e as organizações visto estas preocuparem-se com a partilha de valores (O'Reilly e Chatman, 1996; Schein, 1989). Schein (1992) diz que as organizações têm de se preocupar com a adaptação externa e integração interna, nomeadamente:

- Se os valores adaptados criam comportamentos apropriados na satisfação das necessidades individuais dos colaboradores;
- Se a cultura organizacional proporciona comportamentos necessários para a que a organização consiga sobreviver no seu ambiente (adaptação da organização ao ambiente externo);
- Se os valores partilhados na organização encorajam interações entre os indivíduos, pois a cultura da organização deve facilitar a integração interna do indivíduo.

Neste processo de adaptação interna e externa, a sobrevivência da organização na sociedade depende de uma elevada capacidade de produtividade realizada por tarefas e para tal é necessário colaboradores encorajados e comportamentos adequados para que estas sejam

eficazes. Através da revisão de literatura realizada por Meglino e Ravlin (1998), é criada uma figura (figura 1.3) que explica os efeitos-tipo de valores nas organizações. Este sintetiza também a relação desses efeitos nos valores individuais através de processos de socialização.



**Figura 1.3** – Efeitos-tipos de valores nas organizações

Fonte: Meglino e Ravlin (1998: 351-389)

A cultura de uma organização começa por ser um mecanismo interno, porém com o passar do tempo e com a sua integração, esta começa a assumir-se como um regulador externo, estando constantemente presente na relação da organização com a envolvente externa, através da construção e consolidação da missão, da visão e dos seus objetivos (já referidas).

Há que salientar que os artefactos culturais, não só são importantes nos processos de inovação da cultura, como estruturam indiretamente a cultura da organização, fazendo com que existam diferentes tipos de culturas com diferentes orientações (Damanpour, Szabat e Evan, 1989). Através da revisão de literatura, é possível a demonstração do quadro 1.4, onde estão demonstrados os tipos de culturas e a sua orientação.

**Tabela 1.4-** Tipos de cultura de acordo com a sua orientação

Tipo	Características
<b>Orientação Interna</b>	
<b>Clã</b>	Orientada para a participação de todos os colaboradores; Adaptada à envolvente em mudança rápida (elevada flexibilidade); As necessidades são fonte para alcançar níveis elevados de desempenho Sentimento de pertença à empresa é realçado
Tipo organicista	Tem como atributos a participação, o trabalho em equipa e sentimento de família

	As ligações à empresa assentam num sentimento de lealdade A sua estratégia foca-se no desenvolvimento humano, moral e o empenho
<b>Burocrático</b>  Tipo mecanicista	Valoriza as formas metódicas na condução dos negócios; Destaca as regras e os modos estabelecidos de funcionamento como garantia de previsibilidade e do bom funcionamento; Adaptada a envolventes estáveis (pouca flexibilidade); Tem como atributos a ordem, as regras e regulamentos e a uniformidade; As ligações à empresa ocorrem através das regras, políticas e pelos procedimentos; A sua estratégia foca-se na estabilidade e previsibilidade
<b>Orientação Externa</b>	
<b>Adaptativo</b>  Tipo organicista	Foca-se no meio envolvente; Reforça as suas capacidades de deteção e interpretação de sinais ambientais (em resposta às organizacionais) Os valores centrais são a inovação, a resposta rápida e o espírito empreendedor; Tem como atributos o empreendedorismo; A ligação à empresa assenta na flexibilidade e no espírito empresarial; A estratégia foca-se na inovação e no crescimento de novos recursos.
<b>Cultura de Realização</b>  Mecanicista	É denominada cultura de missão; Centra-se na visão da organização; Define o que cada empregado deve fazer; É adaptada a envolventes estáveis; Tem como atributos a competitividade e o alcance de objetivos; A ligação à empresa é realizada através dos objetivos de produção e através da competição; A estratégia é focada na superioridade de mercado e na vantagem competitiva.

**Fonte:** adaptado de Deshpandé, Farley & webster (1993) in Piteira (2010)

Através da revisão de literatura, é consensual que não existe uma cultura ótima, vai depender conseqüentemente da organização especialmente dos seus objetivos e estratégias. Contudo a orientação da organização deve ser o mais equilibrada possível, tanto no seu interior para possuir flexibilidade (mesmo ligeira) como no seu exterior (procura de novas oportunidades) (Piteira, 2010). Contudo, uma das maiores importâncias da cultura organizacional a serem referidas são as riquezas heterogêneas com as quais a cultura organizacional pode ser caracterizada, originando diferentes tipologias de cultura identificáveis através da combinação de eixos unipolares (Deal e Kennedy, 1982) ou bipolares (Quinn e Spreitzer, 1991). Quinn e Cameron (1983) tentaram redefinir o conceito de eficácia e para tal desenvolveram os quatro diferentes eixos adicionando dois conceitos que devem ser inseridos na revelação de modelos de cultura organizacional. Através dos resultados obtidos, identificaram então que os fatores de eficácia organizacional giram em torno de três dimensões (eixos opostos):

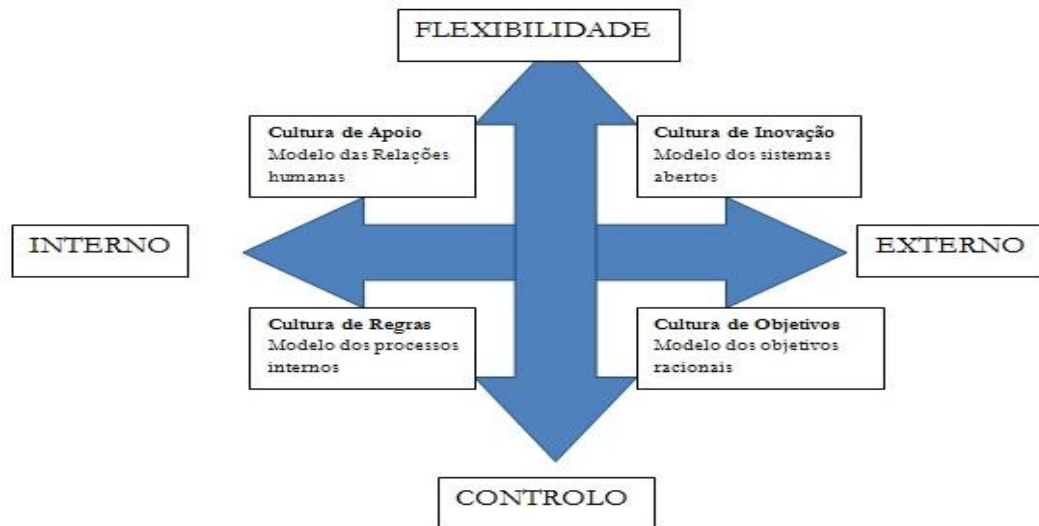
- A dimensão contraste controlo/flexibilidade que está relacionada com a estrutura

organizacional orientando a organização para a estabilidade e burocracia (controle) ou para a inovação e estrutura mais informal (flexibilidade);

- A dimensão contraste interno/externo que traduz a procura de desenvolvimento do indivíduo onde este pode valorizar a estabilidade do ambiente de trabalho em contraste à competitividade;

- A dimensão contraste meios/fins que traduz a diferenciação a nível de processos (relacionados com a produtividade e lucro) ou a nível de resultados (objetivos).

Apesar desta definição de diferentes dimensões e contrastes definidos por Quinn e Spreitzer (1991), foi Neves (2000) quem aprofundou e definiu os modelos de cultura organizacional resultantes da exploração desses eixos, concluindo então os modelos apresentados na figura 1.4.



**Figura 1.4** – Modelos de Cultura organizacional

**Fonte:** Adaptado de Neves (2000) in Piteira (2010)

A Cultura de apoio/Modelo das relações humanas caracteriza-se pelos polos de flexibilidade e ambiente interno, onde os valores como a confiança e relacionamento interpessoal e social são focados. Este tipo de cultura é onde se usa com muita frequência o termo “ família” dentro da organização. A Cultura de objetivos/Modelo dos objetivos racionais caracteriza-se pelos polos de controle e ambiente externo, onde são valorizados os objetivos e resultados, o planeamento e o circular de informação relativa ao desempenho da empresa. Neste tipo de cultura, a produtividade e desempenho são muito focados. A Cultura de Regras/Modelo dos processos internos, caracteriza-se pelos polos de controle e ambiente

interno, onde se valoriza a hierarquia de comando, as regras e a racionalidade de procedimentos. Neste tipo de cultura, existe pouca flexibilidade, de modo a que os colaboradores da empresa sigam sempre uma rotina de trabalho certa, de difícil mudança. A Cultura de Inovação/Modelo dos sistemas abertos caracteriza-se pelos polos flexibilidade e ambiente externo, onde se valoriza a adaptação às mudanças, sejam na organização como no meio envolvente desta, e onde se valorizam as sugestões inovadoras, a criação de vantagens competitivas, entre outros. A flexibilidade e rapidez de decisão e ação são os meios valorizados para atingir os objetivos estabelecidos. Será neste tipo de cultura que a inovação é incentivada. Estes polos representam os dilemas com que as organizações se deparam quando são criadas e que as acompanham ao longo da sua existência e terá de ser o gestor a manobrar o caminho da empresa. A Cultura de apoio dá relevância à coesão e ao desenvolvimento dos colaboradores. A Cultura de Inovação destaca-se pela rapidez e pelo crescimento e apoio ao ambiente externo. A Cultura de objetivos destaca-se pelos seus critérios de eficácia para alcançar as metas estabelecidas. A Cultura de regras destaca-se pela informação e estabilidade. Este estudo realizado por Neves (2000) em conclusão do estudo realizado por Quinn e Spreitzer (1991) dá foco à importância da cultura organizacional no ambiente competitivo. Van De Ven, Angle e Poole (2000) descrevem vários fatores condicionantes de inovação no meio interno da organização, os quais focam a importância do clima organizacional na implementação de inovações. Esses fatores podem ser resumidos através da tabela seguinte.

**Tabela 1.5** - Resumo dos fatores condicionantes da inovação no meio interno

Fator	Descrição	Tipo de influência	Forma de avaliação
Eficiência Percebida com a inovação	Grau em que as pessoas perceberam como a inovação atendeu às expectativas sobre o processo e sobre os resultados	Positivamente relacionada com o sucesso da inovação por meio da percepção dos participantes sobre os resultados atingidos	Satisfação com o progresso alcançado; maior eficiência na resolução de problemas; progresso identificado com as expectativas; taxa de eficiência; inovação atendendo objetivos da organização
Incerteza sobre a inovação	Dificuldade e elevada quantidade de ideias inovadoras entendidas pelas pessoas envolvidas no processo	Quanto maior for a incerteza, menor será o índice de eficiência da inovação	Conhecimento dos processos de inovação; grau de repetição de problemas previstos; capacidade de previsibilidade
Escassez de recursos	Pressão por carga de trabalho e competição por recursos	Moderação na escassez dos recursos estão positivamente relacionados ao sucesso da inovação	falta de tempo; elevada competição pelos recursos financeiros e materiais; competição interpessoal
Padronização de procedimentos	Processos são padronizados quando existe muitas regras a seguir	Quanto maior for a padronização, maior será a eficiência percebida da inovação	Número de regras a serem seguidas para implementar a inovação; Especificação e detalhamento das regras
Grau de eficiência nas decisões	Grau de controlo percebido sobre o desenvolvimento e integração do processo da inovação	Está relacionado com o sucesso que a inovação deve possuir; os colaboradores terão maior interesse em implementar processos dos	Influência na definição dos objetivos da inovação, do uso dos recursos, do recrutamento de pessoal e do trabalho necessário

		quais estes ajudaram a construir	
<b>Expectativas de prémios e sanções</b>	Grau em que o grupo se apercebe que o bom desempenho e resultado será reconhecido e recompensado	Relacionado com o sucesso da inovação e diretamente relacionado com satisfação e motivação no trabalho	Hipótese de reconhecimento do grupo/indivíduo na organização, e hipótese de reprimenda do mesmo
<b>Liderança da equipa de inovação</b>	Grau em que aos líderes da inovação são percebidos como promotores de comportamento inovador	Quanto maior o grau de liderança, mais participantes vão querer ser incluídos e maior será a perceção da eficácia da inovação	Encorajamento de iniciativas, fornecimento de <i>feedback</i> , confiança nas pessoas
<b>Liberdade para expressar dúvidas</b>	Grau em que os participantes da inovação percebem as pressões	Quanto mais aberto for o ambiente para as pessoas expressarem opiniões, mais será perceptível a eficiência da inovação	Críticas encorajadas, liberdade de expressão (contrariar decisões)
<b>Aprendizagem encorajada</b>	Grau em que os colaboradores percebem que os riscos e aprendizagens são valorizados, e os erros minimizados	Indicadores de uma cultura favorável à inovação	Falhas e erros não originam interrupções na carreira, valorização do risco

**Fonte:** adaptado de Van de Ven, Angle e Poole(2000)

#### 2.4. Síntese

Apresentou-se neste capítulo uma revisão do termo Cultura Organizacional. Assim, o conceito implica que uma organização possua um ambiente interno distinto de todas as outras, onde este se forma não só através dos líderes presentes, como nos líderes e membros passados da organização, dando origem aos já referidos artefactos e mitos. Verifica-se assim que o termo cultura é diferenciado entre duas organizações mesmo que estas possuam os mesmos objetivos e se apresentem no mesmo ramo. A cultura representa também a identidade dos membros, a sua inserção na organização ou em grupos pertencentes à organização invés da existência do interesse individual. A cultura traduz os padrões de comportamento e a forma de atuar e executar mais apropriados. Barbieri (2002) diz que os fatores internos no “ ponto de vista administrativo” podem fornecer o surgimento de inovações. Estes autores fundamentam que a cultura afeta diretamente a criatividade, motivação, satisfação no trabalho, redução de conflitos entre membros, liderança, gestão de projetos de inovação, empreendedorismo interno, clima inovador e a comunicação interna. Tendo isso em conta, conclui-se que a cultura organizacional está sempre presente no constructo da inovação. Foi visto que a criação de um clima de suporte que sustente a inovação e a excelência empresarial é fundamental e que esse clima é iniciado e incentivado pelos líderes e gestão de topo. Esse suporte ocorre através da inserção e apropriação de valores partilhados, especialmente da ideia de que com a

inovação se obtêm benefícios. Isto é feito através de socialização e pelas mensagens de base cultural da organização (Michela & Burke, 2000) através de discursos e reuniões. O administrador da empresa é considerado então o gestor da cultura e simbolismo cultural, contudo a determinada altura quando os valores estão bem incorporados na organização, este deixa de possuir total controlo do mesmo. Também foi referido que a criação de uma visão é essencial para a cultura da empresa, criando uma identidade para a empresa e dotá-la de normas e valores partilhados por grande parte da mesma (Reto & Lopes, 1991). Schein (1989) afirma que o criador da empresa não só cria a organização em si como também um grupo, que por sua vez, inicia a criação de uma personalidade e cultura. Concluindo a teoria de Schein (1989), são os líderes que constroem a cultura organizacional, mas também são ao mesmo tempo influenciados por ela. O tipo de cultura a ser utilizado depende dos objetivos da organização, mas através da revisão de literatura e tendo em conta o mercado atual, o presente documento irá focar-se no pressuposto da empresa possuir uma cultura de inovação para que possa responder às necessidades num mercado em constante mudança e competitivo. No Capítulo seguinte será realizada uma revisão de literatura da Inovação, podendo prolongar a ponte existente entre a cultura organizacional.

### 3. Inovação

A inovação é fator central e alvo da elevada competitividade devido a esta fornecer vantagem competitiva. Apesar de ser um fator importante para a concretização de objetivos da empresa, esta deve ser incentivada e sustentada. Neste capítulo será realizado então, uma revisão da literatura sobre a inovação.

#### 3.1. Conceito e desenvolvimento da inovação

Para uma melhor compreensão do que realmente se considera uma inovação, é necessário realizar uma exaustiva revisão da literatura, encontrando o elemento comum na definição estipulada pelos vários autores e exploradores do tema. A inovação traduz-se em novidade ou renovação. Esta palavra é etimologicamente oriunda do termo *innovatio*.

O estudo que iniciou o desenvolvimento da inovação como conceito foi realizado por Schumpeter (1939), onde este associou a criação de valor à invenção. Este autor defende que a inovação se assemelha a uma “destruição criativa” visto esta pôr em causa as formas tradicionais de como o valor era criado. Segundo o estudo deste autor, existem três aspetos importantes a ter em conta no conceito de inovação: 1) O objetivo do inovador é a remoção de obstáculos; 2) É mais difícil do que parece inovar, pois existe sempre a tendência de usar algo que já existe; 3) A reação social (aceitação) da inovação deve ser sempre tida em conta como factor de elevada importância. Schumpeter (1939), curiosamente, utiliza uma metáfora muito pragmática como o facto de “não é suficiente a produção de um sabonete satisfatório, é também necessário induzir as pessoas a tomarem banho”. Schumpeter (1942) diz que os avanços tecnológicos são a maior causa da mudança económica e industrial. Para ele, a inovação impôs o ciclo económico capitalista através da introdução de novos produtos e serviços considerados revolucionários, contudo, como consequência de ser fundamental para o crescimento sustentado da economia, destrói a curto prazo a economia já estabelecida. Basicamente, para o autor, a inovação é uma força destruidora, estando dividida em três grandes passos: invenção, inovação e difusão. Contudo, Veblen (1899) antecipou-se a Schumpeter, pois com ele o conceito de inovação começou a assumir características mais globais e interdisciplinares. Apesar de o conceito não ter sido propriamente definido por este autor, o mesmo introduziu conceitos como “ativos intangíveis” e “riqueza imaterial”, e referiu que o sistema das máquinas de produção (metáfora para com os colaboradores) deve contemplar o *know-how*, dando importância ao uso social da invenção. Albernathy e Clark (1985) definem a inovação como a introdução de um novo produto no mercado, uma

definição bastante diferenciada das suas antecedentes. A inovação consiste em dar novo uso às coisas, pelo que os agentes ao trabalharem em contexto organizacional criam e desenvolvem novas ideias (Van de Ven, 1986). Tendo em conta o conceito de Van de Ven (1986), é fundamental que as empresas possuam uma elevada quantidade de capital intelectual para processar as inovações, tornando-se uma necessidade a criação de uma cultura organizacional que promova a partilha e o envolvimento criativo dos agentes da empresa. Wolfe (1994) e Frost e Egri (1991) referem que a inovação deve ser processada e sistematizada de modo a incluir aspetos individuais e criativos, organizacionais, tecnológicos e da envolvente interna e externa. Ferraz, Kupfer e Haugner (1997), referem-se à inovação como uma forma de aceleração dos processos de mudanças tecnológicas e organizacionais, que surgiu com o objetivo de aumentar a competitividade para fazer face ao fenómeno da globalização. Estes processos não dependem só da inovação em si, mas também do capital humano, que alterou o envolvimento da área de recursos humanos, fazendo com que esta passasse a fazer parte das estratégias organizacionais, criando práticas de motivação e valorização. A globalização foi factor acionante nos processos de inovação, devido às mudanças rápidas na envolvente externa (Ettlie, Bridges & O'Keefe, 1984; Pierce & Delbecq, 1977; Zaltman, Duncan & Holbek, 1973 in Piteira 2010). Russel e Russel (1992) e Damanpour e Gopalakrishnan (2001) defendem que a relação entre a organização e a sua envolvente é recíproca, influenciando sempre fatores e características contemporâneos. Fatores como líderes, estrutura, estratégia, cultura organizacional e ambiente são os elementos da inovação organizacional, fazendo com que a força desta seja pressentida na fronteira entre a organização e a sua envolvente (Anderson e King, 1992 in Piteira 2010). Cummings (1998) identifica a inovação como a primeira aplicação com sucesso de um novo produto e refere esse sucesso como a entrada bem-sucedida no mercado. Seguindo este sentido, Freire (2000) conclui que o objetivo da inovação numa empresa é criar algo diferente, considerada uma mais-valia para o mercado e uma oferta diferente da concorrência, portanto sendo a criação ou introdução de algo novo no mercado ou na organização. Tendo isso em conta, a inovação deve ser vista como um processo que inclui conhecimentos tecnológicos e científicos, sejam eles da própria organização ou obtidos no exterior, que originam o desenvolvimento de novos produtos, processos e/ou metodologias de gestão (Dantas, 2001). Freeman (1995) refere a inovação como o processo que inclui atividades técnicas, gestão e desenvolvimento que resultam na comercialização de novos produtos. Piana (2003), por seu lado, já realiza uma mudança radical, utilizando o termo de inovação como uma atividade de pessoas e organizações com o objetivo de introduzir mudanças neles mesmos ou no ambiente. Segundo este autor, a

inovação pode ser uma atitude individual, um processo de gestão ou um movimento social. Tidd (2006) refere inovação como a tentativa de trabalhar com tecnologia de ponta, fragmentando o mercado e tendo em conta o aparecimento de nova concorrência de todas as maneiras possíveis. Tidd abre o conceito de inovação ao fator ambiente, ou seja, contextualiza o meio ambiente como alvo da inovação. Cunha, Rego e Cabral-Cardoso (2003, in Piteira 2010) dizem que «[a] inovação é um pequeno rótulo para uma grande variedade de fenómenos, entre eles, por exemplo a adaptação de novas soluções tecnológicas, processos de trabalho, novos produtos, competição em novos mercados, novos acordos com clientes e fornecedores, novas matérias-primas, processos de fabrico, etc». Como está presente na revisão de literatura, a inovação tem sido conceptualizada de várias maneiras e vista de várias perspetivas. Tendo em conta que os últimos estudos da inovação tenham sido muito trabalhados a nível de inovação organizacional, não é reconhecido um conceito comum (Piteira, 2010). Como se verifica, antes dos anos 90 era raro falar da inovação a nível social. Com base na revisão de literatura e em algumas leituras realizadas, apresenta-se a tabela 2.1 com algumas definições de inovação, realizadas pelos seus diversos autores. Um elemento presente na grande parte destas é o facto de a inovação consistir numa ideia nova a ser posta em prática. Contudo, Camisón-Zornosa, Lapedra, Segarra e Baronat (2004) dizem que é necessário definir um contexto multidimensional e que este não é uma questão de síntese, mas sim de dimensões teóricas implícitas na construção do conceito.

**Tabela 2.1** - Algumas definições de inovação

<b>Definição</b>	<b>Autores</b>
Processo relacionado com a introdução de algo novo e diferente na organização ou no mercado	Freire (2000)
Criação de novas ideias contextualizadas na resolução de problemas	Tushman e anderson (1997)
Processo de criação, desenvolvimento, introdução e implementação de novas ideias	Damanpour e evan (1984); Daft (1982); zaltman <i>et al.</i> (1973)
O estudo do processo de inovação implica avaliar o grau de envolvimento de diversas áreas funcionais da empresa.	Lawrence e Lorsh (1967)
A adoção de meios ou fins que sejam novos para a organização que os adoptam	Dows e Mohr (1976)
Busca, descoberta, experiência, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, processos de produção, processos de gestão e de novas estruturas organizacionais	Dosi (1998)
Formas de introduzir as melhorias e novas ideias nas tecnologias, processos, metodologias de resolução de problemas. Pode ser visto como alterações no produto, nos processos ou mesmo em novas técnicas de marketing.	Porter (1990)
Uma nova utilização de recursos já existentes. A maioria das inovações baseia-se no conhecimento já obtido mas utilizado de maneiras novas e diferentes	Lundvall (1992)
O processo de inovação é definido por ideias, resultados, pessoas e contextos. Uma jornada de inovação é definida como desenvolvimento e implementação de novas ideias para atingir resultados desejáveis.	Van de Ven, Polley & Venkataram (1999)
Processo que transforma uma oportunidade em novas ideias	Tidd (2006)

**Fonte:** Adaptado de Van de Ven *et al.* (1999); Freire (2000); Cunha *et al.* (2003); Camisón-Zornoza, Lapedra-Alcami & Segarra-Ciprés, (2004); in Piteira (2010)

Segundo Cunha (2004), inovar está diretamente relacionado com improvisar e este termo é considerado uma metáfora, uma possibilidade de gestão orientada para o inesperado e uma prática comum no dia-a-dia das empresas. Com vista na revisão da literatura e estudos efetuados, apresenta-se a tabela 2.2 demonstrando as dimensões do conceito de inovação propostas por Camisón-Zornoza *et al.* (2004:335). As dimensões propostas são os estádios da inovação, o nível de análise, os tipos de inovação (serão aprofundados no presente documento) e a sua extensão.

**Tabela 2.2 - Dimensões do conceito de Inovação**

<b>Dimensões</b>	<b>Autores</b>
<b>Estádios do processo de inovação</b>	
<i>A Organização enquanto geradora de inovação</i> A Organização resolve problemas e toma decisões as quais envolvem a criação e desenvolvimento de novos produtos e/ou processos	Utterback (1971) Pinchot (1985)
<i>A organização enquanto utilizadora da inovação</i> Quando a empresa utiliza uma inovação obtida de terceiros em duas fases: Iniciação (que ocorre quando o problema é detetado) e implementação (quando o uso de tal inovação se torna rotina).	Zaltman <i>et al.</i> (1973) Zmud (1982) Damanpour (1991)
<b>Nível de análise</b>	
<b>1. Indústria</b>	
Abordagem inter-industrial: Desenvolvimento da inovação entre indústrias (internas ou externas)	Pavitt, Robson & Townsend. (1989)
Abordagem intra-industrial: As diferenças demonstradas entre organizações do mesmo ramo são entendidas como capacidade de adotar inovação proveniente destas	Mansfield, Schwartz & Wagner (1981)
<b>2. Organização</b>	
Enfoque nos resultados: identidade estrutural e características comportamentais dos indivíduos são usados para diferenciar as organizações inovadoras das não consideradas inovadoras.	Kimberly e Evanisko (1981) Dewar e Dutton (1986)
Enfoque no processo: Classificação de dados relacionados com o processo de inovação	Capon, Farley & Lehman (1992) King (1992)
<b>3. Subunidades</b>	
Departamentos e unidades estratégicas de negócio	Thamhain e Wilemon (1987)
<b>4. Inovação</b>	
Características principais	Dows e Mohr (1976)
Características Secundárias (variam de acordo com a perceção da organização)	Henderson e Clark (1990)
<b>Tipos de inovação</b>	
<b>Inovação técnico-administrativa</b>	
Técnica: relacionada com o processo de produção	Knight (1967) Daft e Becker (1978) Kimberly e Evanisko (1981)
Administrativo: Relacionada com os processos de coordenação e controlo, com a estrutura e gestão da empresa, e com os recursos humanos.	Daft (1982) Damanpour (1987, 1992, 1996)
<b>Produto-Processo</b>	
Produto: novas tecnologias que permitam o desenvolvimento de novos produtos e serviços	Utterback e Abernathy (1975) Zmud (1982) Ettlíe <i>et al.</i> (1984) Van de Ven (1986) Frost e Egri (1991)
Processo: novos elementos no processo de inovação, equipamentos ou métodos introduzidos no sistema de produção para desenvolver novos produtos ou serviços	Daft (1982) Pisano e Wheelwright (1995) Damanpour e Gopalakrishman (2001)

<b>Inovação radical-Incremental</b>	
Radical: Mudanças fundamentais nas atividades em relação às práticas atuais (novas técnicas e capacidades comerciais, novas formas de resolver problemas)	Pelz (1983) Ettlie <i>et al.</i> (1984) Dewar e Dutton (1986)
Incremental: Reforço de capacidades já presentes na organização. Melhorias ao sistema já implementado.	Adler (1989) Henderson e Clark (1990) Gopalakrishnan e Damanpour (1994)
<b>Extensão da Inovação</b>	
Número de inovações adotadas pela empresa	
Adoção de múltiplas inovações que sugerem o grau de inovação de uma organização	Damanpour (1991, 1992)
A inovação como contributo para melhor compreensão do processo de adoção de práticas de mercado	

**Fonte:** Adaptado de Camisón-Zornoza *et al.* (2004) in Piteira (2010)

Para terminar este tipo de definição conceptual, a Tabela 2.3 demonstra os níveis onde a inovação pode ocorrer, tendo em conta a documentação e revisão realizada por Cunha *et al.* (2003). Segundo essa revisão, os autores ditam que as inovações devem ser analisadas de acordo com o nível onde estas ocorrem (individual, grupal, organizacional ou ecológico). Apesar de a base da inovação estar presente nos indivíduos, os seus processos e padrões de interação diferenciam conforme onde estas inovações ocorrem, algo impossível de analisar tendo em conta apenas os indivíduos.

**Tabela 2.3** - Níveis onde a inovação pode ocorrer

Níveis	Características	Exemplos	Autores
<b>Individual</b>	Características dos indivíduos que desempenham um papel crucial no processo de inovação	Fatores que podem explicar ações individuais como os valores, as características pessoais, história do trabalho, ambiente familiar, padrões motivacionais	Peters e Waterman (1982); Peters e Austion (1988); Kanter (1983); Naisbitt e Aburdene (1987); Hisrich (1990)
<b>Grupal</b>	Características dos grupos, os quais funcionam como um micro-contexto para a inovação, fomentando o apoio social necessário para estimular a sua busca.	Fatores a ter em conta: equipas multifuncionais, conflito construtivo, vias de atuação não convencionais e criativas, papel dos líderes, cultura do grupo, sistemas de comunicação formal ou informal, sistemas de recompensas e incentivos, grau de partilha de informação, níveis de confiança, veracidade da informação partilhada entre os indivíduos, rapidez de disseminação da informação, o grau em que os erros são admitidos, fomento da tomada de risco e iniciativa.	Bolman e Deal (1991); Katz (1982); Dussauge, Harts & Ramanantsoa (1987); Holland e Gomes (2000)
<b>Organizacional</b>	Fatores organizacionais fundamentais para o desenvolvimento das inovações	1. Estruturas: as facilitadoras de inovação são as orgânicas, as integrativas ou adhocráticas, as inibidoras são as mecanísticas, as segmentalistas ou burocráticas. Também se defende que, por vezes, há necessidade de adotar formas mistas (mecanicistas e orgânicas).	Strabel (1987); Porter (1980; 1990); Moore e Tushman (1982)

		2. Processos: fluxos e circulação de informação, influência dos detentores do poder, tomada de decisão, liderança, circulação da comunicação, disseminação e partilha de informação e de saberes, confiança.	
		3. Fatores ambientais: características da envolvente organizacional; grau de sofisticação dos consumidores; natureza dos ciclos de vida do produto.	
<b>Ecológico</b>	Conhecimento do processo de difusão das inovações pelos sectores de atividade.	Busca permanente de novos produtos e processos, originando inovações radicais que destroem o equilíbrio competitivo de uma população de organizações.	Rogers (1983); Van de Ven (1993); Utterback (1994); Tushman e Anderson (1986).

**Fonte:** Adaptado de Cunha *et al.* (2003:618)

Segundo *The Organisation for Economic Co-operation and Development* ou OECD (2005), a inovação possui três níveis básicos: novo para a empresa; novo para o mercado; novo para o mundo. Um conceito diretamente ligado a esses níveis será o conceito de inovação radical ou inovação desordenada (já introduzido), que traduz numa inovação capaz de mudar o mercado ou que tenha um impacto significativo na economia a nível macroeconómico. A improvisação possui uma relação íntima com a inovação, onde este termo, segundo Kamoche, Cunha e Cunha (2003) é considerado como «[o]s desvios não intencionais nem planeados, emergentes de processos prescritos na organização, assegurando que esta resolve problemas e lida com oportunidades não previstas. Neste cenário, perante novas e confusas situações, as organizações devem adoptar estruturas mínimas que facilitem a resolução de problemas». Desta forma, as organizações com capacidade de improvisação geralmente adotam estruturas simples e flexíveis, mas com pessoas complexas (improvisadores) (Kamoche *et al.*, 2003.) com capacidades de lidar com os problemas complexos que vão surgindo. No processo de inovação não podem existir apenas experiências boas ou más, é necessário que os indivíduos reflitam sobre essas experiências, de modo a que adquiram formas rápidas de agir no caso de situações similares (Tidd, 2006). As rotinas que se criam dentro da empresa são consideradas uma segurança para o processo da gestão da inovação, contudo, esta não deve ser constantemente atingida pois seria sinal de estagnação. Rothwell e Gardiner (1985) apostam na re-inovação, onde este cenário é desenrolado com o sucesso da empresa, melhorando sempre as próximas gerações de colaboradores, através de características revistas e refinadas. Atualmente, a inovação é fundamental como fator diferencial e vantagem competitiva, portanto a capacidade de as organizações inserirem fontes de conhecimento torna-se a base de uma empresa inovadora. Contudo, essa capacidade depende da participação dos trabalhadores no processo de inovação, para que estes não

guardem apenas para si os seus conhecimentos tácitos, é necessário que estes o partilhem. Também é necessária estabilidade na força de trabalho da empresa, sem esta o indivíduo dificilmente partilha o seu conhecimento e dificilmente a empresa terá capacidade de o absorver e difundir aos seus trabalhadores (Castells, 2005; Nonaka, 1991; Nonaka e Takeuchi, 1994; Piteira, 2010). Kingsland (2007) propõe que a inovação pode ser realizada a cinco diferentes níveis: produto, serviço, processo, modelo de negócio e estrutura organizacional, mudando radicalmente o fator de inovação ser aplicada não só ao ambiente e produto, mas também á própria estrutura da empresa. Glauco Abix (2010) diz que é completamente errado tratar uma inovação como se essa fosse uma realidade homogênea e definida imediatamente após a sua entrada no mercado ou pela data da sua conformação. Sabe-se que para a inovação surgir, é necessário conhecimento, pois segundo Martins (2013), a vantagem competitiva a partir do conhecimento traduz-se na *«[n]ecessidade das novas empresas estarem em constante mudança, com base nos novos conhecimentos, novas ideias e em novos pensamentos fora da caixa, para que consigam acompanhar a competitividade constante»*.

Com o avanço das tecnologias de informação e comunicação, e tendo em conta que uma simples mudança e rearranjo de processos é considerada uma inovação, o “inventor” e “inovador” deixaram de ser apenas as pessoas consideradas um “gênio”, mas sim as que realizavam pesquisa, experimentação e erro, ou seja, sendo revelado que o conhecimento é gerado com o tempo. A invenção está associada à criação ou à descoberta de uma nova ideia (Rogers, 1983), contudo a inovação, tal como já referida, é muito mais do que isso, pois inclui o processo e a implementação dessa mesma ideia (Van de Ven, Polley, Garud & Venkataraman., 1999). Existem grandes alterações no modo de usar a inovação; esta já foi focada apenas em indicadores de pesquisa e desenvolvimento, contudo, o crescimento rápido da China e Índia pode ser visto como uma inovação, não devido à obtenção e masterização de novas tecnologias, mas devido aos avanços feitos baseados na cópia e imitação, donde se originaram novos processos de ensinamento, *marketing*, logística e novos modelos de negócios (Abix, 2010).

### **3.2. Fontes e Tipos de Inovação**

Segundo Freire (2000), no início de qualquer processo de inovação está a novidade, emergente das mais diversas fontes. Fontes estas que apenas conseguem ser exploradas (internamente) se a organização orientar as suas atividades de modo a identificar oportunidades de reforço à competitividade, de modo a desenvolver a sua capacidade de

diagnóstico competitivo aos seus meios envolventes (tecnológico, político-legal, sócio-cultural, clientes, concorrentes, fornecedores, a comunidade e as capacidades relativas da empresa em comparação com a concorrência e sector). Segundo Nonaka e Takeuchi (2008), o conhecimento é classificado em dois diferentes tipos: Explícito e Tácito, onde a relação entre empregador e colaborador mostra importância na obtenção de conhecimento tácito.

De modo a combater os desafios propostos pela sociedade hoje em dia consumista, muitas empresas constroem redes de inovação ou “*innovation networks*” (Pyka e Koppers, 2002; Valk, Chappin & Gjisbers, 2011) para co-inovarem com fornecedores, clientes e potenciais parceiros. A oportunidade de envolver clientes e fornecedores no processo de inovação e criação de novos produtos tem sido cada vez mais reconhecida, devido ao seu sucesso, sendo um bom exemplo o caso da Toyota (Cassiman e Veugelers, 2006; Ghazawneh, 2011). As redes de inovação aceleram exponencialmente a partilha de informação e conhecimento e reduzem o tempo e o custo da aquisição de informação, orientando a empresa para a inovação (Song, Ming e Wang, 2013). As redes de inovação criadas com os fornecedores e clientes possibilitam às empresas obter informação sobre novas tecnologias, mercados, processos de melhorias (Whitley, 2002) e tem um maior impacto tanto no produto como no processo de inovação (Miotti e Sachwald, 2003). Liker, Collins & Hull (1999) dizem que ouvir as opiniões dos clientes e fornecedores nas primeiras fases de desenvolvimento de produtos pode recompensar em processos de inovações mais rápidos. Mas nesse sentido, a principal questão é o estado em que as inovações surgem. Grandes inovações nascem em condições primitivas, o que impossibilita a sua comercialização imediata, o que faz com que o mercado, elevadamente competitivo, realize acréscimos, distorções e evolui a inovação para que esta seja viável para o mercado (Barros, Oliveira & Silva, 2007). Assim sendo, o processo de inovação é resultante de vários processos de melhoria, aperfeiçoamento e redesigns que adicionam valor acrescentado ao produto e assim, valor à empresa (Barros *et al.*, 2007).

Tendo em conta que a inovação é baseada na novidade, a criatividade aparenta ser um ponto crucial para a inovação, visto dar impulsão à novidade e sendo uma das principais fontes de inovação. Strauss, Schoder & Hummel (2001) diz que as empresas que sobreviveram ao cenário atual de elevada competitividade são as que tiveram capacidades de incorporar a criatividade, novas competências e a motivação do capital humano. Os recursos humanos apresentam-se, assim, como ponto fundamental numa organização, onde a atração, retenção e desenvolvimento de capacidades e talentos são prioridades, sendo necessário a criação de um clima favorável à aprendizagem e partilha de conhecimento de modo a que esses mesmos recursos humanos sejam incentivados, fomentados e orientados para a inovação e para a

empresa (Barros *et al.*, 2007). Quando a cultura da organização promove a inovação, os recursos humanos tendem a gerar um maior fluxo de novas ideias, sem receio de as pôr em prática e assumindo os devidos riscos, podendo assim inovar cada vez melhor (Freire, 2000). Hargadon e Sutton (2000) dizem que as organizações criadoras de inovações originais desenvolvem ciclos de perscrutação de ideias, conhecidos como *knowledge-brokering cycles*. Estes ciclos são processados de modo a sustentar a inovação, sendo classificados em quatro características: Capturar boas ideias (os colaboradores devem procurar ideias promissoras, das mais diversas fontes); Manter as ideias vivas (onde estas devem circular pela empresa); Imaginar novos usos para velhas ideias (esta é uma das principais fontes de inovação); Testar conceitos promissores (esses testes demonstram quais as inovações que têm potencial comercial). Freire (2000) realizou uma análise às fontes de inovação, dividindo-as entre as fontes internas e as fontes externas à organização, e formais e informais. A seguinte tabela resume e exemplifica essa classificação.

**Tabela 2.4** - Fontes de novas ideias

Fontes	Formais	Informais
<b>Externas</b>	Comunicação social; Estudos especializados; inquéritos a clientes; estudos de mercado; Benchmarking com a concorrência; Entidades de pesquisa ou design	Comunicação social; Estudos generalistas; Solicitações ou reclamações de clientes; Produtos de concorrência; Sugestões de fornecedores ou parceiros
<b>Internas</b>	Programas de inovação; programas de sugestões; Departamento de pesquisa ou design	Ideias de pessoal técnico e não-técnico; Produtos da própria empresa

**Fonte:** Adaptado de Freire (2000:100)

Peter Drucker (1986) vai mais além, defendendo que a inovação deve ser um processo intencional em vez de oportunista, demonstrando sete fontes que geram oportunidades para a inovação surgir: Acontecimentos inesperados; Expectativa de como a realidade devia ser; Necessidades que possam surgir ao longo dos processos; Eventuais mudanças nos mercados ou estruturas; Alterações demográficas; Mudanças de significado ou perceção; Aparecimento de novos conhecimentos e tecnologias. Vico Mañas (2005) apresenta duas perspectivas como processos de criação de inovação. Uma das perspectivas é realizada na ótica individual, onde o autor intitula de “processo de criação”. Este processo deve ser sistemático e lógico, onde deve seguir os seguintes passos: Sensibilização (onde o indivíduo vê a situação presente como um problema); Compreensão (onde o indivíduo processa os elementos necessários para a melhor compreensão da problemática); Idealização (onde o indivíduo procura soluções alternativas); Crítica (onde o indivíduo analisa todas as alternativas possíveis, e realiza a tomada de decisão da melhor alternativa (ou da menos prejudicial)). A outra perspectiva realizada por Vico Mañas (2005), é representada por uma construção denominada Modelo de

Processo de Inovação Tecnológica. Neste modelo, apresentam-se as fases de concepção, invenção, inovação e por fim difusão da ideia (Figura 2.1).



**Figura 2.1-** Processo de Inovação Tecnológica

**Fonte:** Adaptado de Vico Mañas (2001), *in* Vico Mañas (2005:89)

A tipologia de inovação está diretamente relacionada com o fator onde esta pode ser aplicada, e para melhor entendimento dessa tipologia, os fatores devem ser evidenciados. A inovação em produto, segundo Higgins (1995), é apresentada pela perspectiva do que é tangível na sua evolução ou melhoria. O relatório da Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica ou PINTEC (2005) descreve a inovação realizada nos produtos sob a ótica de quem consome, sendo uma perspectiva de algo tecnologicamente novo, ou de algo que tenha sido aperfeiçoado para obter um desempenho superior. A inovação de processos é baseada num ajuste evolutivo de um processo organizacional ou um processo tecnologicamente novo ou aperfeiçoado, de modo a que o incremento de qualidade ou a redução de custos sejam perceptíveis (Prado, 2009). A inovação em modelos de gestão é vista como melhoria nas práticas de gestão da organização, no desenvolvimento de novas estruturas e de novos estilos de liderança dentro da organização (Higgins, 1995). O gestor moderno deve criar soluções criativas para todas as áreas da empresa (Prado, 2009). A inovação em Marketing é vista como melhoria dos elementos do *Marketing Mix* (Produto, Preço, Mercado, Publicidade), tendo em conta a cadeia

de valor da organização (Higgins, 1995). A inovação em Modelos de Negócios é vista como a inserção de novas tecnologias nas orientações estratégicas corporativas. Através de facilitações na logística e na partilha de informações que possibilitam prazos mais curtos de fluxos. Também pode ser visto como desenvolvimento de novos negócios e serviços que possam fornecer uma vantagem competitiva sustentável (Simantob e Lippi, 2003).

As abordagens estratégicas da inovação ocorrem após a análise e consideração dos recursos e capacidades anteriores da organização. O paradigma de administração estratégica é caracterizado através do estudo das forças competitivas, da forma como os conflitos são resolvidos, e através do estudo dos recursos e capacidades dinâmicas. Porter (2005) apoia-se no paradigma de estrutura conduta-performance da organização. Teece, Pisano e Shuen (1997) citam Carl Shapiro no seu artigo “*The theory of business strategic*” que através da base de construção de jogos, se pode analisar a natureza da competitividade entre empresas rivais, podendo ser revelado, uma organização pode influenciar o comportamento do mercado. O estudo dos recursos e capacidades dinâmicas é realizado apenas pela perspectiva interna da empresa, onde a organização deve ser conceitualizada como um banco de recursos sob uma estrutura organizacional gerenciada e que deve realizar combinações de habilidades e técnicas de modo a possuir um rendimento sustentável. Nessa lógica, a empresa não funciona apenas em função do meio envolvente onde esta se situa, mas também dos recursos que possui (Prado, 2009).

Hitt, Ireland e Hoskinsson (2001) contribuem para o desenvolvimento da inovação estratégica com a definição dos recursos como entradas nos processos das empresas, resumidas através de um quadro.

**Tabela 2.5** - Trocas entre Recursos Tangíveis e Intangíveis.

Recursos Tangíveis	Descrição	Recursos Intangíveis	Descrição
Financeiros	Capacidade de obter capital	Humanos	Conhecimento
	Habilidade em criar fundos		Capacidade de Gestão
			Confiança
Organizacionais	Estrutura de partilha de informação, sistema de planeamento, controlo e coordenação	Inovação	Idéias
			Capacidade de Inovar
			Capacidade Científica
Físicos	Acesso a matéria-prima	Reputação	Nome da Marca
	Localização, actualização de equipamentos		Percepções da marca e da organização
Tecnológicos	Stock de Tecnologia e Equipamentos		

Fonte: Adaptado de Hitt, Ireland e Hoskinsson (2001) in Prado (2009:52).

É na intangibilidade que se encontram todos os factores propícios para a promoção da inovação, onde estes definem também se certa tipologia de inovação poderá ser (ou não) aplicada. Um destes factores é a competência dos indivíduos. A competência é focada no indivíduo, segundo Fleury e Fleury (1995), pois estes dizem que o indivíduo deve saber agir conforme a situação presente e deve conseguir integrar, mover e transferir conhecimentos e recursos que acrescentem valor à organização e ao seu próprio valor social. Já Hamel e Prahalad (1999) dizem que existem “competências essenciais”, caracterizadas como toda a aprendizagem coletiva da organização incluindo as suas capacidades de coordenação, de produção e de integração de novas ideias. A competitividade a longo prazo das empresas origina-se na sua capacidade de orientar competências essenciais para a produção de inovação e capacidade de integração de inovações não previstas (Wernerfelt, 1984 *in* Hamel e Prahalad, 1999). Esses dois autores reforçam a ideia de que as competências essenciais de uma empresa não se diminuem com o tempo como os ativos tangíveis, mas antes que são sempre reforçadas conforme o uso, compartilhamento e relação social, sendo necessário que estas sejam alimentadas e protegidas. Competências e capacidades são duas dimensões diferentes, contudo são complementares pois fazem parte de um paradigma de constructo para a estratégia da empresa (Prado, 2009). Resumidamente, as competências não são visíveis para o cliente mas as capacidades são, visto estas fundamentarem uma visão mais ampla e englobando toda a cadeia de valor da empresa.

Tendo sido delineadas as várias formas de classificar inovação, pode-se prosseguir ao estudo realizado por Vico Mañas (2005), que esboça três tipos de inovação. O primeiro está associado aos sistemas complexos, difícil de ser produzido, sendo necessário vários anos, recursos, investimentos e um certo planeamento de longo prazo. O segundo está associado ao presente, onde pode proporcionar uma ruptura no que é normal no mercado, de modo a alterá-lo. O terceiro está associado a perspectivas de curto prazo, que são mais comuns atualmente devido à elevada competitividade. A tabela 2.6 demonstra as tipologias de inovação, em que se relacionam os processos, recursos, produtos, modificações ou substituições de matérias-primas, entre outros factores necessários.

**Tabela 2.6 - Tipos de Inovação Segundo Manãs**

Tipos de Inovação Segundo Manãs		
1º Tipo	Inovação Rara	Exemplos: Aeronaves
	Necessita grandes recursos	
	Muitos anos de implementação	
	Rigorous planeamento de longo prazo	Laser
2º Tipo	Inovação Semi-rara	Exemplos:

	Ruptura no mercado	
	Modificação na empresa, mas sem grandes reestruturações	Novas redes de comunicação
	Necessita de alguma influência no mercado e alguns recursos	Telemóvel
3º Tipo	Inovação comum	Exemplos:
	Realizada a curto prazo	
	Não necessita de muitos recursos mas de alguma imaginação	Redução de custos
	Influência factores económicos	Qualidade

**Fonte:** Adaptado de Vico Mañas, 2001, *in* Vico Mañas (2005:48)

Vico Mañas (2005) ainda acrescenta dois tipos de inovação: as abrangentes que estão envolvidas com o processo operacional e as restritas que estão envolvidas no processo produtivo. Uma perspectiva, mas também considerada uma tipologia de inovação, está relacionada com os movimentos de mercado. Moore (2004) diz que existem semelhanças entre tipos de inovação e o ciclo de vida de um mercado. Este autor anuncia que a empresa, para obter garantia ou sucesso, deve direccionar as suas competências aos seguintes aspetos: ruptura de mercado prevista; aceitação da inovação em um ou mais nichos de mercado (o facto da inovação ter passado nos testes de mercado, tornando-se um novo paradigma); criação de processos para proteger mercados de massa; condições de obtenção de conhecimento para que a actuação em mercados possua um desenvolvimento sustentável; criação de atividades de marketing para os mercados em declínio. Moore (2004) baseia-se em Higgins, Simantob e Lippi na realização da análise do impacto da sua aproximação da inovação ao mercado nas diferentes fontes de inovação, concluindo: na inovação de produtos, estes são configurados a possuir um desempenho superior, além da redução de custos; na inovação de processos, estes são dimensionados e qualificados de modo a que os produtos e serviços se tornem mais eficazes no mercado; na inovação em *marketing*, é criada uma melhoria na interação com o cliente; na inovação estrutural, caso surja uma ruptura, existe uma reconfiguração estrutural da relação entre a organização e o ambiente externo; na inovação em modelos de negócios, a actuação no mercado oferece valor á empresa, visto esta participar na cadeia de valor do mesmo.

O alvo do inovador é a surpresa e a novidade, mas nem sempre isso se dá pela via da invenção, dando-se quase sempre pelo rearranjo, combinação e exploração (Abix, 2010). Apesar deste tipo de inovação ser menos “nobre” ou ser visto como uma inovação secundária comparado a inovações de carácter científico, exigem uma elevada capacidade de análise para poder ser criada e aplicada, devido às mesmas serem intangíveis (não vistas, mas sentidas dentro da organização, tendo sido o mesmo tipo que marcou a era industrial). A partir deste tipo de inovação criam-se os novos modelos de gestão (Abix, 2010)

Albernathy e Clark (1985) ainda sugerem quatro tipos principais de inovação: criação de nicho de mercado, inovação regular (ou normal), inovação revolucionária e inovação de nível de estruturação (mudança na cultura). Kingsland (2007) também sugere que existem três tipos de inovação: inovação “quebra-limite”, inovação diferencial e inovação incremental. Com estes novos tipos de inovação, o termo pode ser usado como criação de diferenciação em novos produtos, mercados ou processos. De forma genérica, a inovação radical resume-se à introdução de um novo produto, processo ou forma de organização completamente nova. Este tipo de inovação pode criar uma ruptura estrutural no padrão tecnológico prévio, podendo criar novas indústrias, sectores e mercados (Lemos, 1999). A inovação incremental pode ser referida como uma melhoria em produto, serviço ou processo dentro da empresa, não alterando a sua estrutura original. Grande parte destas inovações não são percebidas pelo consumidor, pois estas baseiam-se em aumento de produtividade, aumento da qualidade de serviço, ampliação das aplicações do produto ou processo, ou mesmo a diminuição da utilização de materiais e componentes de produção (Lemos, 1999).

### **3.3. Síntese**

Apresentou-se neste capítulo o resumo do conceito de inovação. A inovação tem ganho cada vez mais importância nas últimas décadas, especialmente no mundo dos negócios e administração. Assim, o conceito de inovação não implica só a criação de algo completamente novo, mas também a remodelação ou diferente uso de algo já existente. Assim, inovar significa renovar, criar e introduzir ideias e novidades. A inovação é essencial no negócio e a sua gestão é tão importante como a gestão de qualidade ou de recursos humanos ou mesmo de produto. A inovação é a principal fonte de competitividade entre as empresas. A inovação pode ser vista a partir de vários tipos: a inovação radical; a inovação técnico-administrativa; a inovação incremental; inovação de produto-processo e a extensão da inovação. Também a sua tipologia depende da quantidade de indivíduos a cria-la, onde esta pode ser individual, grupal, organizacional ou investigacional. Há que dar elevada importância às fontes de inovação, pois é destas que o termo surge. As diferentes fontes de inovação também irão ditar as suas características e a sua tipologia, tanto que Vico Manãs (2005) assenta três tipos de inovação, cada uma com a sua diferente fonte. Pode ver-se também, a partir da revisão de literatura realizada, que a inovação atualmente surge com maior frequência dos indivíduos invés da própria organização ou centro de investigação, visto estes serem a principal fonte de conhecimento, experiência e visão mais global e real da sociedade. No próximo capítulo será apresentado uma revisão de literatura referente á temática do contrato psicológico.

## 4. Contrato psicológico

Com o processo de globalização, as empresas começaram a ter a necessidade e as condições para crescer e expandir o seu mercado alvo à escala internacional, fazendo com que a competição por capital e clientes crescesse exponencialmente. Com a elevada competitividade, era considerada necessária a realização de fusões e até reestruturações das empresas, tornando-se estas mais pequenas, mais flexíveis e com menos pessoas a fazer o mesmo trabalho. Estes têm impactos na disposição dos indivíduos e nas suas relações com as chefias, de onde origina o contrato psicológico. Este capítulo tem como objetivo realizar um estudo sobre a temática do contrato psicológico.

### 4.1. A Necessidade de utilização do Contrato Psicológico

O processo organizacional descrito na introdução foi genericamente designado de *downsizing* (Littler, 2000), onde *downsizing* baseia-se na eliminação de burocracia desnecessária tornando a organização menos processual e mais flexível. Todas as estratégias utilizadas para *downsizing* implicaram também uma reestruturação nas relações entre os vários membros da organização, tendo impacto sobre o que era trabalho, onde era feito, como era feito e por quem era feito (Ehlich, 1994; De Meuse, Bergmann e Lester, 2001 in Ferreira 2007). Essas reestruturações e mudanças consideradas “ radicais” na altura fizeram com que os trabalhadores se sentissem cada vez mais inseguros no seu emprego, obtendo menor desenvolvimento de carreira e de formação (Adams, 1991; Sparrow, 1996; Sparrow e Cooper, 1998; Cooper, 1999; Littler, 2000; Guest, 2004b; Ferreira, 2007). Esses fatores influenciaram ainda mais os trabalhadores, e conseqüentemente surgiu um elevado decréscimo na confiança dos empregadores, na satisfação no trabalho, na motivação e no empenho (Robinson, 1996; Hendry e Jenkins, 1997; Ferreira, 2007). Estas reestruturações deram origem a novas formas de organização de trabalho, novas formas de emprego e a novos tipos de relacionamento entre empregadores e empregados, presentes atualmente nas organizações.

As diferentes estratégias de *outsourcing*, onde este se baseia na contratação de uma empresa exterior para o fornecimento de serviços e de força de trabalho, com vista a redução de custos, *downsizing* e *delaying*, onde este consiste em reduzir a hierarquia da organização especialmente a nível de administração, ditam que os recursos humanos devem adotar comportamentos que possam atingir o máximo de flexibilidade ao nível de emprego, tempo de trabalho, salários, contratos e especialmente da competitividade das empresas (Ferreira, 2007). Com estes novos comportamentos dos recursos Humanos, a noção de emprego deixa de ser «uma ação de

*empregar pessoa*», para «*um estado temporário ou uma manifestação corrente da empregabilidade*» (Arthur e Rousseau, 1996, p.31). A necessidade de manter dinâmica entre o ambiente e a organização faz com que surja o conceito de “empregabilidade” com o sentido de «*determinar, atingir e manter as capacidades necessárias para o trabalho, publicitar-se para obter emprego e trabalhar de forma competente de forma a mante-lo*» (Romaniuk e Stuart, 2000, p.319). Segundo Finn (2000), a empregabilidade é caracterizada como a obtenção do primeiro emprego, sua conservação e transição entre funções. Ou seja, no mundo atual, de elevada competitividade e flexibilidade, a relação entre o empregador e o empregado deixa de se basear na segurança do emprego dada pela organização em troca de lealdade e empenho, e passa a ser a viabilização da empregabilidade (Ferreira, 2007). Tradicionalmente, a relação foi vista como paternalista, onde as organizações deviam cuidar dos seus trabalhadores, oferecendo-lhes segurança no emprego a longo prazo em troca de lealdade, empenhamento e força de trabalho (Hiltrop, 1996; Robinson, 1996; Cappelli, 1997; Stiles, Gratton, Truss, Hope-Haily e McGovern, 1997; Hall e Moss, 1998). Além da segurança, a organização também proporcionava evolução de carreira estável, formação e desenvolvimento de capacidades específicas para a organização (Sparrow, 1996; Hendry e Jenkins, 1997) para não falar dos salários (Cappelli, 1997; De Meuse, Rergmann e Lester, 2001). Este era o “velho acordo” entre empregador e empregado, que foi identificado nos EUA após a 2ª Guerra Mundial, devido aos ganhos económicos que permitiram estabilidade económica no país. Este acordo considerado implícito, paralelo ao formal e conhecido contrato de trabalho, era mais visto como um mito do que realidade, também devido à sua intangibilidade (Guest, 1998; Hall e Moss, 1998). Esta relação não era vista em grande parte dos países, visto na altura não existirem muitas empresas grandes e sólidas que se pudessem dar ao “luxo” de favorecer tal estabilidade (Sparrow, 1996; Hall e Moss, 1998).

Claro que a partir do conceito tradicional de contrato de emprego, no que toca a segurança e estabilidade, não parece que faça sentido quando se vê uma relação de empregador e empregado quando se está perante um contrato temporário ou outras formas de trabalho temporário (Smithson e Lewis, 2000; Guest, 2004b). Este tipo de contratos demonstram uma relação de empregador e empregado muito mais instável e menos duradora que não permite o tipo de troca vista num contrato de trabalho com perspectiva de longo prazo. Num contexto de mudança e *downsizing*, a noção do conteúdo tradicional deste contrato é afetada (Sparrow e Cooper, 1998)

**Tabela 3.1-** O “Velho” e “Novo” acordo

<b>Dimensões</b>	<b>Velho Acordo</b>	<b>Novo Acordo</b>
<i>Focus</i>	Segurança; Lealdade	Troca; Empregabilidade
<i>Formato</i>	Estruturado; Previsível; Estável	Não estruturado; Flexível
Base Subjacente	Tradição; Justiça social	Mercado; Valor
Responsabilidade do empregador	Continuidade; formação	Recompensa face a desempenho
Responsabilidade do empregado	Lealdade; Desempenho	Iniciativa; Inovação
Relações Contratuais	Formalização; Sindicatos	Responsabilidade Individual
Gestão de carreira	Planeamento pela organização	Planeamento pelo indivíduo

**Fonte:** Adaptado de Ferreira (2007:11)

Os termos do “velho acordo” avançam de uma perspectiva relacional de longo prazo pouco especificado (mais implícito), com mais oportunidades de formação e desenvolvimento de carreira na organização (Hiltrop, 1996; Hendry e Jenkins, 1997; Hall e Moss, 1998) para uma perspectiva mais transacional, de curto prazo, onde as trocas são mais específicas (explícitas), caracterizadas por salários, ausência de compromissos e responsabilidades a longo prazo (Robinson, Kraatz e Rousseau, 1994; Hall e Moss, 1998) que permitem à organização uma maior flexibilidade organizacional, mas um fraco empenho emocional à organização (Hendry e Jenkins, 1997). O novo acordo, por outro lado, implica uma relação de parceria, onde os empregadores se centram na criação de oportunidades para os empregados tomarem conta de si mesmos e realizarem os seus próprios planeamentos e formações (Elrich, 1994; Ellig, 1998). Apesar de a passagem de uma relação mais paternal para uma mais livre se demonstrar “desconfortável”, esta permitiu aos empregados um maior controlo das suas vidas profissionais. Atualmente assiste-se a uma viragem para uma organização de trabalho em equipa, equipas de trabalho autogeridas e redução da necessidade de supervisão (Ferreira, 2007). Contudo, apesar de maior liberdade, alguns estudos apontam para um declínio moral, no empenho, na satisfação com o trabalho e na motivação (Robinson, Kraatz e Rousseau, 1994; Robinson, 1996; Capelli, 1997; Hendry e Jenkins, 1997), enquanto outros ditam que todos estes fatores não diminuem assim tanto o sucesso das empresas (Capelli, 1997). Isto vê-se em organizações que usam estratégias de *outsourcing*, reestruturações salariais e aplicação de tarefas que desafiam os empregados (Callepi, 1997; Hiltrop, 1996.). Os empregados, apesar de menos motivados, direcionam a lealdade e o empenho para os colegas de equipa em vez da organização, apesar de sentirem que oportunidades fora da atual organização não são muito atraentes (Cappelli, 1997).

Tradicionalmente, as empresas desenvolviam a partilha de conhecimento necessário para o desenvolvimento das competências da organização, e para tal, a formação era uma das

obrigações das organizações face aos empregados. Com a ajuda de práticas de gestão de carreira e de gestão de remunerações, a organização produzia as suas necessidades de conhecimentos e competências, com pouca probabilidade de as mesmas serem usadas por outras empresas visto ser esperado que os seus empregados iriam permanecer nesta durante uma boa parte da sua vida profissional (Hiltrop 1996 in Ferreira, 2007).

#### **4.2. Conceito e Função do Contrato Psicológico**

A utilização do Contrato psicológico na questão organizacional é originada de Argyris, Levinson e Schein (Morrison, 1994; Herriot e Pemberton, 1997; Roehling, 1997; Anderson e Schalk, 1998; Hall e Moss, 1998; Pate e Malone, 2000; Cullinane e Dundon, 2006; Ferreira, 2007). Um contrato normalmente é visto como um conjunto de obrigações acordadas entre duas ou mais partes. O contrato psicológico, por sua vez, refere-se às percepções entre o empregador e empregado sobre tais obrigações e expectativas de cada um. Argyris usou este termo para descrever uma relação implícita entre trabalhadores e os seus supervisores, onde os valores e a percepção de obrigações têm um papel fundamental, relação esta que surgiu devido a estilos distintos de liderança (Roehling, 1997; Anderson e Schalk, 1998; Cullinane e Dundon, 2006; Ferreira, 2007). Levinson definiu o contrato psicológico como um conjunto de expectativas, comuns entre empregador e empregado, porém inconscientes entre a organização e empregado, que governavam a sua relação. Estas expectativas mútuas significavam um acordo tácito (Roehling, 1997; Anderson e Schalk, 1998; Cullinane e Dundon, 2006). Schein tem uma noção de contrato psicológico diferente, implicando que tanto o empregado como a organização, têm uma elevada variedade de expectativas em relação à outra parte (Roehling, 1997; Anderson e Schalk, 1998; Hall e Moss, 1998; Ferreira, 2007), dando ênfase ao facto de existirem atitudes negativas do empregado na realização do seu trabalho caso este contrato seja violado (Cullinane e Dundon, 2006).

É através do conceito de Schein que outros autores atualmente ditam o processo de mudança que se tem vindo a acentuar na relação entre empregador e empregado, e as devidas consequências a surgir na gestão das empresas, especialmente na gestão de recursos humanos. O conceito de contrato psicológico demonstra as diferenças entre o “velho acordo” e o “novo acordo”, já descritos, demonstrando os impactos das alterações que têm surgindo no mundo do trabalho, especialmente na relação entre as entidades e os seus colaboradores (Marks, 2001). Nas duas últimas décadas, este conceito tem sido abrangido por uma parte de investigadores e praticantes de gestão (Pate e Malone, 2000; Cullinane e Dundon, 2006;

Ferreira, 2007), porque parece ter capacidade de explicar alguns fenômenos notados na gestão de recursos humanos, ligados às reestruturações que têm surgindo desde 1980. Este interesse surgiu também na expectativa de encontrar novas práticas inovadoras de gestão de pessoas, num contexto globalizado (Cullinane e Dundon, 2006). Guest (1998) demonstra os problemas do contrato psicológico a nível conceitual e empírico e este não parece ser o único a fazer referência a esta imensidão de conceitos nas várias tentativas de definição do contrato psicológico (Anderson e Schalk, 1998), nesse artigo o autor considera o constructo hipotético do contrato, ditando que apenas há uma “teoria embrionária” e uma “teoria emergente” no processo de contratação. O autor enumerou os diferentes conceitos que têm a possibilidade de fazer parte do contrato psicológico: percepções, expectativas, crenças, promessas, obrigações e relações. Mas também aponta para problemas que necessitavam de solução: quem possui o contrato psicológico; quando e como este se desenvolve; existe ou não mutualidade entre ambas as partes; quais são as dimensões importantes e quais os seus principais conteúdos (Guest, 1998). Marks (2001) diz que a grande parte dos problemas do contrato surgem da fraca definição e aceitação de “princípios questionáveis” que fazem parte do conceito.

**Tabela 3.2 - Definições de Contrato Psicológico**

Schein (1972)	Expectativas do indivíduo sobre a organização e expectativas da organização sobre o indivíduo (p. 12)
Kotter (1973)	Contrato implícito entre um indivíduo e a sua organização que especifica o que cada parte espera dar e receber da outra (p. 92)
Guzzo e Noonan(1994)	Crenças individuais acerca da troca empregador-empregado (p. 452)
Robinson e Rousseau (1994)	Crenças em promessas a serem pagas ou obrigações recíprocas (p- 246)
Rosseau (1995)	Crenças individuais, moldadas pela organização, face aos termos de um acordo de troca entre indivíduos e a sua organização (p. 9)
Robinson (1996)	Percepções dos empregados sobre o que devem aos empregadores e vice-versa (p. 574)
Harret e Pemberton (1997)	Percepções de ambas as partes que constituem a relação de emprego, organização e indivíduo, das obrigações implícitas nesse relacionamento (p. 45)
Dopson e Neumann (1998)	Essência do laço entre indivíduo e organização, dado que o emprego implica uma troca implícita de crenças e expectativas acerca do que constituem ações legítimas pela outra parte (p. 55)
Millward e Brewerton (1999)	Crenças tidas pelos indivíduos acerca das obrigações recíprocas (p. 254)

**Fonte:** Adaptado de Ferreira (2007:18)

Como se pode ver na tabela 3.2, na grande parte dos conceitos está implícita a noção de mutualidade e reciprocidade entre empregador e empregado. Essa reciprocidade refere-se às expectativas e obrigações da relação (Rousseau e Parks, 1993; Robinson e Rousseau, 1994; Robinson, 1996; Sparrow, 1996; Herriot, Manning e Kidd, 1997; Millward e Brewerton, 1999;

Ferreira, 2007). Geralmente essas expectativas não são necessariamente objetivas. São sobretudo percepções que cada parte tem sobre os compromissos futuros em relação ao emprego. (Robinson, 1996; Herriot e Pemberton, 1997; Rousseau, 1998). Assim sendo, o contrato psicológico baseia-se num conceito de natureza implícita. A percepção dessa reciprocidade é o fator distintivo do contrato psicológico (Rousseau, 1998 in Ferreira 2007). Esta percepção também diz respeito ao que se deve e é devido na relação de emprego, por cada uma das partes dessa relação. Ao que parece, segundo vários autores, o que se deve e é devido entre ambas as partes não é obrigatoriamente acordado, ou seja, devido ao carácter percetivo do contrato psicológico, cada uma das partes interpreta as condições e obrigações, mas estas podem não ser partilhadas entre a outra parte (Robinson, Kraatz e Rousseau, 1994; Robinson, 1996; Herriot, Manning e Kidd, 1997; Herriot e Pemberton, 1997; Lester e Kickul, 2001; Ferreira, 2007). Apesar de tudo, Meckler, Drake e Levinson (2003) recordam que Argyris e Levinson, na definição de contrato psicológico, as percepções podiam não ser conscientes, concluindo que uma parte do contrato não é percebido e mais dificilmente observável, demonstrando implicações na mensuração deste conceito. As obrigações, expectativas e promessas parecem ser os fatores fundamentais na definição de o que é o contrato psicológico (Rousseau, 1989, 1990 e 1995; Rousseau e Parks, 1993; Robinson e Rousseau, 1994; Robinson, Kraatz e Rousseau, 1994; Herriot, Manning e Kidd, 1997; Herriot e Pemberton, 1997; Anderson e Schalk, 1998; Millward e Hopkins, 1998; Grant, 1999; McDonald e Makin, 2000). Contudo, existem problemas devido a esses fatores. Guest (1998) dita que existem dificuldades em distinguir as fronteiras entre o contrato psicológico, expectativas, obrigações e promessas, visto cada um destes implicar envolvimento psicológico, não sendo claros cada um destes níveis na construção do contrato. Denise Rousseau e outros autores relacionados (Rousseau, 1990; Rousseau e Parks, 1993) dizem que o contrato psicológico é benéfico, visto este ser um compromisso recíproco, sendo diferente das expectativas pois este é visto como um conjunto de obrigações originadas de promessas, por parte dos empregadores e dos empregados. Sendo assim, o que os empregados esperam da sua relação de emprego não está necessariamente dentro dos limites do que é o contrato psicológico (Cassar, 2001), só as expectativas que se originam das promessas feitas pelo empregador fazem parte do contrato (Robinson e Rousseau, 1994; Robinson, 1996). Rousseau dá então ênfase ao papel das obrigações (Cullinane e Dundon, 2006).

Um problema pertinente no contrato psicológico é o seu detentor e a mutualidade entre os intervenientes (Herriot, Manning e Kidd, 1997; Guest, 1998 e 2004; Grant, 1999; Coyle-Shapiro e Kessler, 2000; Marks, 2001; Ferreira, 2007). O conceito dominante, partilhado por

Rousseau e outros colaboradores, dita que o contrato psicológico apenas existe na mente do indivíduo e não na organização em si (Rousseau, 1989, 1990 e 1995; Robinson, Kraatz e Rousseau, 1994; Rousseau e Wade-Benzoni, 1994; Robinson, 1996; Morrison e Robinson, 1997). Rousseau (1989) considera que o contrato psicológico é apenas tido em conta pelo indivíduo como parte da sua relação de emprego, onde a organização pode não ter quaisquer percepções do mesmo. Rousseau (1995) argumenta que não seria apropriado dizer que a organização possui um contrato, visto que existe mais do que um agente da organização criador do contrato psicológico, e a mutualidade estando sujeita a vários modelos de referência, esta posse não pode ser assumida (Rousseau e Parks, 1993; Rousseau, 1998; Ferreira, 2007).

Depois de estudar várias teorias, tanto macro como micro organizacionais, Rousseau e Parks (1993) concluíram que existem evidências de não mutualidade no contrato psicológico. Um bom exemplo é o facto de alguns contratos serem influenciados pelo poder de um dos lados, contrabalançando as posições negociais, e a limitação do acesso à informação, onde cada uma das partes dificilmente sabe até que ponto o contrato se manifesta totalmente. Arnold (1997) salienta que, se o contrato psicológico não passa de uma compreensão de uma das partes sobre o que é acordado, então deve ser mais útil estudar o como, o porquê e a origem dessa compreensão, em vez de estudar o porquê do nome “contrato psicológico”. Esta dúvida fez com que outros investigadores voltassem à noção original de Argyris, Levinson e Schein, insistindo que o contrato psicológico é definido por percepções, tanto do empregado como do empregador, na relação de emprego e das obrigações mútuas (Herriot, Manning e Kidd, 1997; Herriot e Pemberton, 1997; Turnley e Feldman, 1999; Ferreira, 2012). Na sua base, o contrato psicológico diz respeito às expectativas da organização quanto ao empregado e às tentativas de realização dessas expectativas por parte do empregado, também diz respeito às expectativas do empregador e da sua vontade de satisfazer as expectativas e necessidades do empregado face ao empregador (Dunahee e Wangler, 1974). Esta base é sustentada pelo facto de diferentes representantes da organização reagirem e enviarem diferentes tipos de mensagens relacionadas às expectativas e obrigações inseparáveis do contrato (Herriot, Manning e Kidd, 1997), estas mensagens podem tornar os termos do contrato confusos para o indivíduo. Cullinane e Dundon (2006) reparam que focar na mutualidade de expectativas não está isento de problemas, pois existe uma grande diferença de poder entre ambas as partes (empregado e empregador), onde essa diferença implica a existência de diversos contratos psicológicos, alguns impostos aos empregados contra vontade, não existindo muita possibilidade dos mesmos incorporarem as suas próprias expectativas. Então, pode dizer-se que existe, por um

lado, uma perspectiva bilateral de troca entre as partes, onde existe mutualidade de expectativas, e uma perspectiva unilateral, onde assentam as percepções do empregado face ao empregador (Carochinho, 2002; Cullinane e Dundon, 2006).

O contrato psicológico tem tido atenção não só devido ao facto de permitir uma leitura e interpretação das alterações ocorridas na globalização e seguintes a nível de reestruturação e na relação de emprego (McDonald e Makin, 2000), mas também porque permite estudar e facilitar a ligação dos indivíduos às suas devidas organizações, visto as inseguranças emocionais e psicológicas do trabalho e da relação entre empregador e empregado serem refletidas no contrato (Smithson e Lewis, 2000). O contrato psicológico permite então, reduzir essa insegurança, controlar comportamentos e expectativas, definir padrões de trocas sociais entre indivíduo e organização e preencher omissões (ou lacunas) de um contrato formal de emprego (Robinson, Kraatz e Rousseau, 1994; Hiltrop, 1995; Anderson e Schalk, 1998; Turnley e Feldman, 1999a; D'Annunzio-Green e Francis, 2005).

Deve salientar-se que, o contrato psicológico, tal como qualquer outro contrato, implica um compromisso de alguém para algo (promessa), implica que algo de valor seja oferecido em troca da promessa (aceitação) e implica também um consentimento voluntário (aceitação) (Ferreira, 2007). Este contrato é então muito percetivo, e assim subjetivo e dinâmico (as obrigações e expectativas alteram-se ao longo do tempo e da relação de emprego), auxiliado pela informalidade e respeito às obrigações e expectativas mútuas, criadas a partir de promessas feitas ou percebidas entre o empregador e empregado (Rousseau, 1989 e 1995; Robinson e Rousseau, 1994; Robinson e Morrison, 1995; Sparrow, 1996; Anderson e Schalk, 1998; Rousseau e Tijoriwala, 1998). Anderson e Shalk (1998) afirmam que os contratos psicológicos têm três funções principais. A primeira baseia-se na redução de insegurança, visto os aspetos relacionais de empregador e empregado não estarem, geralmente, registados em contrato formal escrito, e o contrato psicológico preenche tais lacunas. A segunda função é realizar um modelo de comportamento do empregado, que geralmente compara as obrigações que tem com a organização às obrigações que tem com para sua pessoa. A terceira função baseia-se em dar uma sensação de influência e valor ao empregado na organização. Conway e Briner (2005) acrescentam a função de especificação de níveis de desempenho e recompensas, que influencia diretamente o comportamento do empregado.

### 4.3. Desenvolvimento do Contrato Psicológico

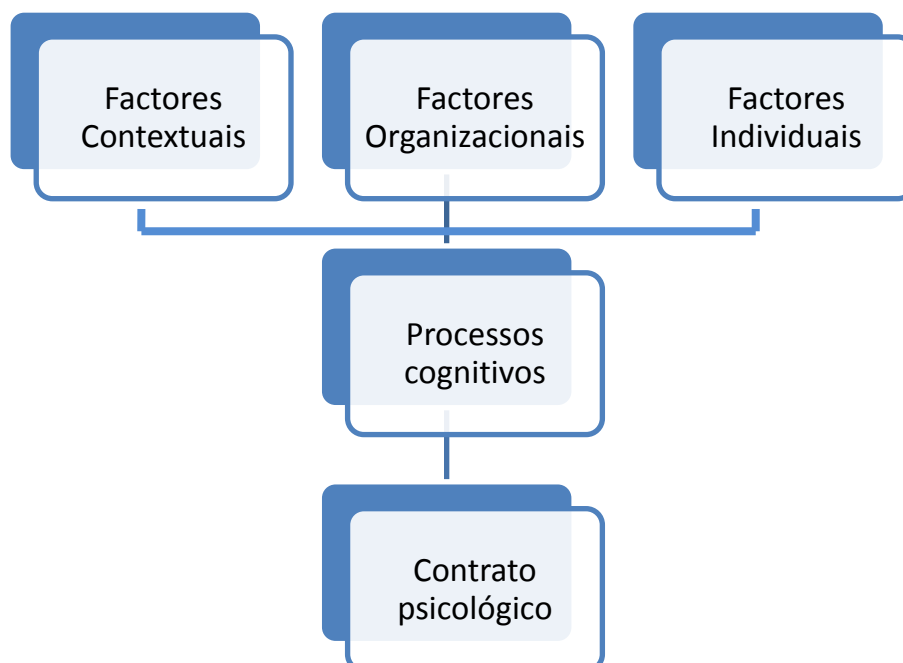
Um dos tópicos importantes a desenvolver na temática é o quando e como o contrato psicológico é formado, e este tópico é bastante explorado pela literatura da área. Sabendo que o contrato psicológico está condicionado pela interpretação e percepção de cada indivíduo, a sua criação pode surgir de um conjunto de várias circunstâncias (Rousseau, 1998). Qualquer contrato promissório que seja voluntário existe baseado num devido contexto social, onde as normas deste realizam um impacto na interpretação de promessas. É esse tal contexto social que auxilia a interpretação das promessas do contrato psicológico (Rousseau e Parks, 1993). Nesse contexto social, inclui-se a cultura da empresa. Westwood, Sparrow e Leung (2001) ditam alguns aspetos que influenciam o processo de desenvolvimento e evolução do contrato e que estes podem variar consoante o contexto nacional presente. Esses aspetos são: as predisposições individuais, diferentes entre países; os valores nacionais; a construção social da noção de carreira profissional; o posicionamento e valores dos recursos humanos da empresa; a capacidade dos sistemas de gestão na proteção da contratação e das influências da cultura nacional. Guest (2004) revela necessidade de incluir fatores contextuais mais abrangentes (legislação, fatores económicos...) mas relacionados com o contrato de emprego no estudo do contrato psicológico. Cullinane e Dundon (2006) focam a influência de interpretações político-sociais dos empregados na formação do contrato psicológico.

Num exemplo prático, a diminuição do sindicalismo aumenta a diferença de poder entre o empregador e o empregado, onde o último fica mais vulnerável às exigências do primeiro, visto que as fontes de informação passam a ser disponibilizadas pela gestão do primeiro. No caso do aumento do capitalismo, este molda os valores do indivíduo, de modo a que este considere normais fatores de mudança, deixando de os contestar e passa a considerar esses valores como seus. No contexto laboral, o contrato psicológico começa a desenvolver-se pelas experiências profissionais do indivíduo antes da entrada na organização (Blancero, Marron e Keller, 1997; Guest, 1998; Grant, 1999; Turnley e Feldman, 1999; Pate e Malone, 2000). A participação em processos de recrutamento e experiências de socialização realizadas são importantes no desenvolvimento do contrato psicológico (Rousseau, 2001; De Vos, Buyens e Schalk, 2003).

Rousseau ainda distingue dois tipos de fatores genéricos na criação do contrato psicológico: fatores organizacionais e fatores individuais (Rousseau, 1995; Castanheira e Caetano, 1999). Nos fatores organizacionais, destacam-se as informações provenientes da organização e dos colegas de grupo de trabalho. Nos fatores individuais, encontram-se as interpretações e

construções feitas pelo indivíduo (Rousseau, 1995). As mensagens enviadas por declarações da gestão de topo, de observações do tratamento dos empregados, das políticas da organização demonstram uma intenção futura, que pode permitir a interpretação de uma promessa feita pelo empregador. As pistas sociais são descritas como informação obtida a partir de colegas de trabalho, que fornece mensagens para a criação e desenvolvimento do contrato psicológico, onde este molda a forma como os empregados interpretarão certas ações da organização (Rousseau, 1995).

Então, o contrato psicológico forma-se quando os indivíduos deduzem promessas (devido às mensagens organizacionais ou pistas sociais) por parte da organização, onde esta por sua vez pode originar um processo de interpretações e perceções dos padrões de comportamento e aprendizagem dos empregados (Rousseau, 1989 e 1995; Rousseau e Tijoriwala, 1998; Millward e Brewerton, 1999). «*Quando se crê que a obrigação existe, em troca de algo, ela torna-se contratual*» (Ferreira, 2007, pág. 27). Assim sendo, o contrato psicológico é baseado na ideia de uma promessa, onde assim se torna num modelo mental ao longo do tempo, e portanto, minimamente estável e durável. O contrato psicológico pode ser visto como um modelo mental construído em contexto organizacional, que é encontrado com um processo de formação de sentidos. Este processo é visto como um ciclo, que ocorre ao longo do tempo e auxilia os indivíduos a lidar com o que é novo (De Vos, Buyens e Schalk, 2003). É na socialização que este processo de formação de sentido se demonstra importante, pois as informações obtidas pelos novos membros da organização vão sendo anexadas às suas anteriores experiências, criando assim um esquema mental denominado Contrato Psicológico (Rousseau, 2001; De Vos, Buyens e Schalk, 2003). Pode-se então resumir a formação do contrato psicológico na seguinte forma apresentada na Figura 3.1.



### **Figura 3.1 - Formação do contrato psicológico**

Fonte: Adaptado de Ferreira, 2007

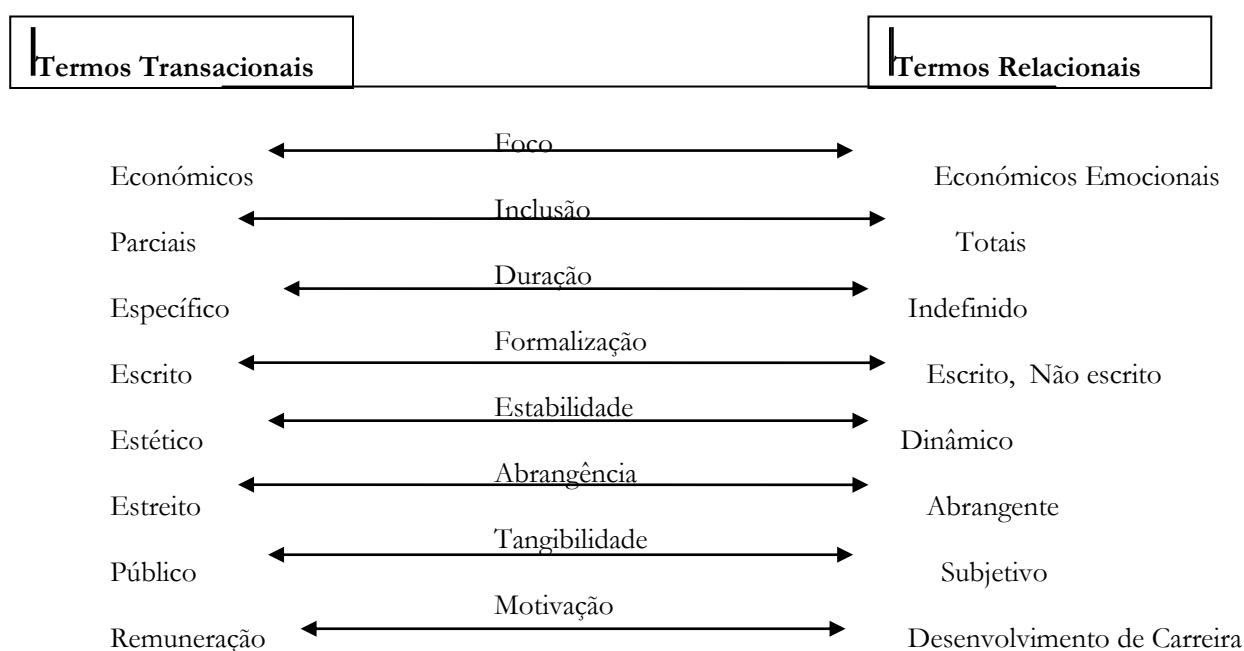
Uma das características do contrato é a possibilidade de este se alterar continuamente no tempo em que o empregado permanece na empresa e da sua vida profissional, visto este tipo de contrato ser criado em interação entre o indivíduo e o ambiente organizacional onde este reside (Farmer e Fedor, 1999; Shore e Tetrick, 1994), fazendo com que este contrato seja específico para cada indivíduo, consoante as circunstâncias organizacionais e individuais. Os mesmos fatores que levam à formação do contrato podem também levar à sua alteração. As expectativas e obrigações dos empregados e empregadores ajustam-se umas com as outras, e o acordo do que realmente será trocado também é ajustado (Sims, 1994). Rousseau (1995 e 1996) enfatiza o processo de mudança do contrato psicológico com duas grandes formas: interna e externa. A mudança interna traduz-se numa alteração do contrato sem esforço formal, demonstrando que existem certos desvios internos na forma de como o contrato é entendido (drift) (Morrison, 1994; Rousseau, 1995). Esta mudança ocorre quando as crenças do indivíduo vão divergindo gradualmente, quando certos termos começam a ganhar novos significados e quando o contrato psicológico obtém novos termos sem que qualquer das partes tenha consciência. Essa divergência é um dos fatores que sustentam a mutualidade entre ambas as partes, no contrato psicológico. O facto deste contrato possuir uma certa flexibilidade é considerado uma vantagem, porque possuirá melhor resposta às mudanças e reestruturações organizacionais. Contudo, essa pequena divergência pode implicar uma violação dos termos do contrato, especialmente quando essa divergência vai para além da zona de aceitação de uma das partes (Ferreira, 2007).

A mudança externa pode ser feita por acomodação ou por transformação (Rousseau, 1995 e 1996). No caso da acomodação, esta é processada gradualmente com a mesma sensação do início do contrato, sendo mais bem sucedida quando existe uma boa relação entre ambas as partes, porque assim quaisquer alterações ocorridas farão parte do contexto habitual. As acomodações têm mais êxito se estas procurarem manter a equidade, se promoverem a participação e quando essas alterações são poucas e bem assinaladas. Rousseau (1995) diz que a falta de consistência é a causa do insucesso da mudança externa por acomodação. A transformação traduz-se na criação de um novo contrato psicológico, e é um risco de ser considerada como violação do contrato. A transformação, no contrato psicológico, deve ter razões de mudança legítimas, devido à redefinição do contrato e pela geração de um novo conceito de contrato, para que os indivíduos possam rever, testar e confiar, ou não, no novo contrato (Rousseau, 1995 e 1996).

#### 4.4. Conteúdos do Contrato Psicológico

Algo que se deve referir sem falta, é o que faz parte e o que se altera no contrato psicológico, que obrigações e expectativas originadas de promessas percebidas fazem parte do contrato, num contexto organizacional. A literatura da área divide os conteúdos do contrato psicológico em dois grandes tipos: conteúdo de natureza relacional e conteúdo de natureza transaccional (Rousseau, 1990 e 1995; Rousseau e Parks, 1993; Rousseau e Wade-Benzoni, 1994; Robinson, Kraatz e Rousseau, 1994; Morrison e Robinson, 1997; McDonald e Makin, 2000). O contrato psicológico de natureza relacional é um contrato de longo-prazo, dinâmico e mais subjetivo, visto este conter obrigações de lealdade e desenvolvimento de carreira. Por outro lado, o contrato psicológico de natureza transaccional é um contrato de curto-prazo, mais específico e mais objetivo, visto este envolver sobretudo remunerações, desempenho e objetivos ((Rousseau, 1990; Robinson, Kraatz e Rousseau, 1994; Rousseau e Wade-Benzoni, 1994; Herriot, Manning e Kidd, 1997; McDonald e Makin, 2000; De Meuse, Bergmann e Lester, 2001).

Resumidamente, os conteúdos do contrato psicológico envolvem as perceções de obrigações e expectativas derivadas do desempenho, segurança de emprego, gestão de carreira, formação e desenvolvimento pessoal e das remunerações (Robinson e Rousseau, 1994; Cavanaugh & Noe, 1999). Estes conteúdos podem ser relacionados e agrupados da forma apresentada na figura 3.2.



**Figura 3.2** – Agrupamento dos termos do contrato psicológico

**Fonte:** Revisão da Literatura (Rousseau, 1990; Robinson, Kraatz e Rousseau, 1994; Robinson e Rousseau, 1994; Rousseau e Wade-Benzoni, 1994; ; Herriot, Manning e Kidd, 1997; Cavanaugh e Noe, 1999; McDonald e Makin, 2000; De Meuse, Bergmann e Lester, 2001; Ferreira, 2007)

Assim, surgem também os contratos equilibrados e transicionais. Os contratos equilibrados são vistos em empresas que realizam filiação dos membros se estes conseguirem preencher requisitos de desempenho necessários. Os contratos transicionais, por seu lado, não manifestam clareza e definição nos termos do contrato, devido a mudanças organizacionais e à existência de elevada instabilidade (Rousseau, 1995; Arnold, 1997). Apresenta-se então, a figura síntese dos tipos de contrato psicológico.

		Requisitos de Desempenho	
		Especificado	Não Especificado
Duração Da Relação	Curto Prazo	<b>Transacional</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouca ambiguidade</li> <li>• Saída fácil</li> <li>• Baixo envolvimento</li> <li>• Livre para novos</li> </ul>	<b>Transicional</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiguidade</li> <li>• Incerteza</li> <li>• Instabilidade</li> </ul>
	Longo Prazo	<b>Equilibrado</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto envolvimento</li> <li>• Alta integração</li> <li>• Desenvolvimento contínuo</li> <li>• Apoio mútuo</li> <li>• Dinâmico</li> </ul>	<b>Relacional</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto envolvimento</li> <li>• Alto empenhamento efetivo</li> <li>• Alta integração</li> <li>• Estabilidade</li> </ul>

**Figura 3.1** – Tipos de contrato psicológico

**Fonte:** Adaptado de Ferreira, 2007

Resumindo, as obrigações do empregador resumem-se na remuneração, no contrato de emprego, na formação e desenvolvimento de carreira, na equidade de procedimentos e apoio organizacional e na criação de ambiente de trabalho. Por outro lado, as obrigações do empregado resumem-se na sua disponibilidade, na lealdade, na competência para realizar o trabalho, na sua disponibilidade de transferência e avisar com antecedência a na sua saída da organização (Ferreira, 2007).

#### 4.5. Consequências do Contrato Psicológico

Curiosamente, existem mais estudos sobre o que afeta o contrato psicológico do que sobre o que é afetado por esse mesmo contrato. A violação do contrato psicológico, pelo empregador tem impacto na quantidade de obrigações percebidas pelo empregado (Robinson, Kraatz e Rousseau, 1994; Cavanaugh e Noe, 1999). Fatores como o estatuto do contrato do empregado (Millward e Hopkins, 1998; Millward e Brewerton, 1999; De Meuse, Bergmann e Lester, 2001; Coyle-Shapiro e Kessler, 2000; Ferreira, 2012), o tipo de função e o tempo esperado de serviço à organização (Rousseau, 1990; Millward e Hopkins, 1998) são fatores que afetam o contrato psicológico de natureza relacional ou transacional, visto que ter um emprego a tempo inteiro, uma profissão e segurança de permanência nesse mesmo trabalho são indicadores de um contrato psicológico com desempenho não especificado. A tabela 3.3 irá demonstrar os diferentes conteúdos do contrato psicológico como fatores dependentes.

**Tabela 3.3** – Conteúdos do contrato psicológico como fatores dependentes

Antecedentes	Estudos	Resultados Gerais
<p><b>Contrato de emprego:</b></p> <p>Permanente ou temporário</p> <p>Tempo inteiro ou parcial</p>	<p>Millward e Hopking (1998); Millward e Brewerton (1999); De Meuse <i>et al</i> (2001); McDonald e Makin (2000); Coyle-Shapiro e Kessler (2002a); Chambel <i>et al</i> (2006); De Cuyper e De Witte (2006)</p>	<p>Contrato de emprego permanente e a tempo inteiro implica que o contrato psicológico seja relacional e um maior volume de obrigações esperadas da organização</p> <p>Contrato de emprego temporário e a tempo parcial implica um contrato psicológico transacional e menor volume de obrigações esperadas da organização</p> <p>Contrato de emprego a tempo inteiro implica uma maior diminuição nos conteúdos relacionais do que o contrato de tempo parcial</p> <p>Contrato de emprego temporário com possibilidade de renovação implica um contrato psicológico semelhante ao contrato de emprego permanente</p>
<p><b>Permanência Organizacional</b></p>	<p>Rousseau (1990a); Robinson &amp; Rousseau (1994); Millward e Hopkins (1998)</p>	<p>Maior permanência na organização implica:</p> <p>Probabilidade de contrato psicológico relacional</p> <p>Menor percepção de obrigações para com a organização</p> <p>Maior percepção de obrigações da organização</p>
<p><b>Violação do Contrato psicológico</b></p>	<p>Robinson <i>et al</i>, (1994); Pate e Malone (2000)</p>	<p>Maior violação do contrato implica menos obrigações do empregado e tendência de criação de contrato psicológico transacional</p>

<b>Valores de Trabalho</b>	De Vos, Buyens & Schalk (2001, 2005)	Existe influência dos valores de trabalho nos conteúdos do contrato psicológico e no número de obrigações organizacionais em relação ao empregador.
<b>Clima Organizacional</b>	Westwood, Sparrow & Leung (2001); Kickul e Liao-Troth (2003)	Percepções de clima organizacional influenciam a interpretação dos empregados sobre as obrigações e as promessas organizacionais
<b>Fatores Disposicionais</b>  Teoria de controlo  Neuroticismo  Consciência Sensibilidade à equidade  Extraversão  Autoestima Ideologia de troca e crédito	De Vos <i>et al</i> (2005); Raja, Johns & Btalianis. (2004); Coyle-Shapiro e Neuman (2004)	Relação entre teoria de controlo interno e alguns conteúdos do contrato psicológico Teoria de controlo externo implica um contrato psicológico menos relacional Neuroticismo e sensibilidade à equidade implicam contratos transacionais A consciência e autoestima implicam contratos relacionais Extraversão implica menor contrato transacional Individuo com ideologia de troca tem menor percepção das suas obrigações face à organização Individuo com ideologia de crédito tem maior percepção das suas obrigações face a organização
<b>Outras fatores:</b>  Carreirismo  Tipo de Função Identificação Organizacional  Espírito de equipa Eficácia de comunicação organizacional Desenvolvimento de RH	Rousseau (1990a); Millward e Hopkins (1998); Millward e Brewerton (1999); Guest e Conway (2002); D'Annunzio-Green e Francis (2005)	Carreirismo implica um contrato psicológico transacional Contrato psicológico relacional de profissionais, gestores e supervisores e contrato psicológico de trabalhadores e operadores manuais Identificação organizacional e espírito de equipa implicam uma maior probabilidade de contrato psicológico relacional Maior percepção torna a comunicação mais eficiente e implica um contrato psicológico mais explícito, e impacto maior das obrigações nas atitudes e comportamentos dos empregados Práticas de gestão e desenvolvimento dos Recursos Humanos ajudam a moldar o tipo de contrato psicológico

**Fonte:** Adaptado de Ferreira (2007:37)

Algumas fatores ligadas à própria organização parecem ser determinantes no contrato psicológico (Westwood, Sparrow e Leung, 2001; Guest e Conway, 2002; Kickul e Liao-Troth, 2003; D'Annunzio-Green e Francis, 2005). Fatores como o clima organizacional e os recursos

humanos são indicadores do tipo de contrato psicológico e dos seus devidos conteúdos, bem como do volume de obrigações que os empregados percebem do empregador. A Eficácia da comunicação organizacional é um fator que permite dar uma ligeira previsão do tipo conteúdo presente no contrato psicológico. O tipo e intensidade do contrato psicológico, sustentado por ambas as partes, parece ter impacto em alguns fatores importantes, tanto para os indivíduos como para a organização. Na tabela 3.4 estarão apresentados os conteúdos do contrato psicológico como fatores independentes.

Tabela 3.4 – Conteúdos do contrato psicológico como fatores independentes

Consequências	Estudos	Resultados Gerais
<b>Empenho:</b> No Trabalho Organizacional	Millward e Hopkins (1998); Raja <i>et al</i> (2004)	Maior orientação relacional implica maior empenho por ambas as partes Maior orientação transacional implica menor empenho de ambas as partes
<b>Intenção de sair</b>	Cavanaugh e Noe (1999); Millward e Brewerton (1999); Raja <i>et al</i> (2004)	A Natureza do contrato psicológico ( seja relacional ou transacional) prevê a intenção de sair. Contratos relacionais implicam uma menor intenção de sair e os transacionais uma maior intenção.
<b>Comportamentos de Cidadania Organizacional</b>	Coyle-Shapiro (2002a)	Percepções das obrigações do empregador são originadas de relatos de comportamentos de cidadania organizacional
<b>Satisfação do trabalho</b>	Raja <i>et al</i> (2004)	Maior orientação relacional implica uma maior satisfação. Maior orientação transacional implica uma menor satisfação

Fonte: Adaptado de Ferreira (2007:38)

#### 4.6. Quebra e Violação do Contrato Psicológico

Mas afinal, o que é a quebra e violação do contrato psicológico? Quando é que este contrato é violado e quais os seus impactos? A violação do contrato consiste, na sua base, no momento em que uma das partes não cumpriu a obrigação prometida à outra (Robinson e Rousseau, 1994; Robinson e Morrison, 1995; Rousseau, 1995). Morrison e Robinson (1997) dizem que além da violação, existe também a simples quebra do contrato, onde esta quebra não passa da falha do cumprimento de uma ou mais obrigações do contrato e a violação seria mais na vertente emocional e afetiva, que decorre da falha de manutenção do contrato, abrangido sentimentos como a raiva ou traição. Na ligação entre os dois conceitos, existe a questão de grau: a existência de quebra, a devida avaliação que pode levar, ou não, à violação, e por fim o estado emocional intenso, resultado da violação (Morrison & Robinson, 1997; Pate e Malone, 2000). Assim sendo, a violação do contrato psicológico pode ser pensada e

experienciada quando existe uma percepção de discrepância entre um resultado esperado e o resultado atual das promessas realizadas (Rousseau, 1995; Anderson & Schalk, 1998).

As motivações e fontes de violação do contrato psicológico estão relacionadas com a vontade da organização, e na sua capacidade de cumprir as promessas realizadas. Visto isto, pode-se confirmar que existem três formas de violação do contrato psicológico: A Inadvertida, onde a organização tenciona cumprir a promessa, mas a interpretação da situação de ambas as partes foi diferente do suposto, e então dá-se a percepção de violação; a Disruptiva, onde a organização pode não conseguir cumprir a promessa apesar de ter vontade de a cumprir; a Quebra, onde a organização pode cumprir as promessas, porém, não as cumpre devido à falta de vontade (Pate & Malone, 2000; Ferreira, 2007).

Robinson e Morrison (2000), dizem que perceber uma quebra do contrato depende da saliência observada e da vigilância exercida pelo empregado. A saliência caracteriza-se pela importância da promessa para o empregado e até que ponto essa promessa é vivida na mente do empregado. A vigilância caracteriza-se por uma monitorização da promessa, em que o empregado controla o grau de cumprimento do contrato psicológico por parte do empregador, onde estão presentes três fatores de controlo: a incerteza (quanto maior esta, maior a monitorização); a natureza da relação entre o empregado e o empregador (quando o contrato psicológico é de natureza transacional, irá existir maior vigilância) e os custos percebidos (se forem elevados irá existir menor vigilância devido ao prejuízo que este pode dar ao empregado). Quando existe uma interpretação de que uma promessa não foi cumprida e se cria uma quebra no contrato psicológico, é tida em conta uma comparação, sendo esta realizada através de um rácio entre os dados/benefícios prometidos pela empresa e um rácio dos dados/contribuições prometidos pelo empregado. Quando o rácio da empresa é menor do que o rácio do empregado, o empregado terá uma maior tendência a concluir que ocorreu uma quebra no contrato psicológico (Robinson & Morrison, 2000).

Suazo, Turnley e Mai-Dalton (2005) dizem que quanto maior for a percepção de quebra, maior probabilidade e possibilidade de percepção de violação existe, sendo assim, a monitorização já referida possibilita um maior número de quebras observadas e assim, uma maior possibilidade de percepção de violação. Turnley e Feldman (1999), propõem que haverá maior probabilidade de se ver uma pequena discrepância como uma violação do contrato psicológico quando as expectativas são baseadas nas promessas e compromissos feitos por supervisores diretos. Estes autores dizem que essas pequenas discrepâncias entendidas como violações do contrato afetam nomeadamente a segurança de emprego, a formação e o desenvolvimento de carreira.

Ainda os mesmos autores, sugerem que a percepção de violação é muito mais provável quando o grau de discrepância entre o prometido e o realizado é elevado, e quando existe falta de vontade por parte da organização.

Existem várias fatores que medem a força com que os empregados podem responder às violações do contrato psicológico, forças estas que dependem da situação. Turnley e Feldmen (1999) dizem quem, na perspectiva de “diferenças individuais”, estão presentes os fatores de afetividade, sensibilidade à igualdade de direitos e o grau de consciência. Se estes forem negativos, o empregado pode responder muito negativamente quanto às violações de contrato percebidas. Na perspectiva de “práticas organizacionais”, os autores dizem que as reações às violações percebidas serão maiores se os indivíduos perceberem que existe uma fraca justiça processual e que existiu pouca vontade de remediar tanto as violações como as relações de trabalho, que podem ser fracas. Quanto à perspectiva de “força do mercado de trabalho” existe, a probabilidade de substituição, a existência de alternativas de emprego e os custos de saída da organização que podem moderar as respostas à violação do contrato. Assim sendo, se os custos de saída forem baixos, se existirem maiores alternativas de emprego e se houverem dificuldades de substituição do empregado por parte da empresa, o empregado irá responder de forma mais negativa. Todos estes fatores são realizados no ponto de vista do empregado. Coyle-Shapiro e Kessler (2000) dizem que incluir a perspectiva do empregador permite perceber melhor o estado de um contrato psicológico e se o empregador condiciona a formação e consequências da violação do contrato psicológico. Robinson e Rousseau (1994) dizem que as expectativas não cumpridas implicam uma menor satisfação, um menor desempenho e uma maior probabilidade de abandono da organização, enquanto a violação cria respostas mais fortes, especialmente nas crenças, códigos de conduta e respeito pelas pessoas. As reações das quebras são geralmente de desapontamento, enquanto nas violações são de raiva e traição.

#### **4.7. Consequências da Quebra e Violação do Contrato Psicológico**

A quebra e a violação representam ser dos tópicos mais importantes relacionados com a temática, e assim também os mais estudados. Este tópico nasceu do estado de turbulência visto nas empresas em processo de reestruturação, *downsizing*, as novas formas de emprego e semelhantes que surgem em mercados competitivos (Kissler, 1994; Sims, 1994; Morrison e Robinson, 1997; Guest, 2004; Cullinane e Dundon, 2006, Ferreira, 2012). Apresenta-se então uma tabela-resumo baseado na revisão de literatura.

Antecedentes	Estudos	Resultados
<b>Confiança</b>	Robinson (1996)	Confiança no empregador resulta numa menor percepção de violação do contrato
<b>Tipo de Reestruturação</b>	Turnley e Feldman (1998)	Gestores em organizações onde decorre reorganizações apresentam uma maior probabilidade de sentir uma violação do contrato psicológico
<b>Tipos de função e contexto:</b>	Turnley e Feldman (1998); McDonald e Makin (2000); Lester <i>et al</i> (2002); Winter e Jackson (2006)	Existência de diferenças na percepção de violação entre o sector privado e o sector publico
Privado - Público		Subordinados têm maior percepção de violação que os supervisores (geralmente, depende dos conteúdos)
Subordinados - Supervisores		Violação está relacionado negativamente com o desempenho e empenhamento dos empregados
Temporário - Permanente		Violação relaciona-se negativamente com a avaliação dos supervisores
		Violação mais baixa no pessoal temporário que no permanente ( mais expectativas)
		Supervisores e subordinados têm percepções diferentes da quebra
<b>Eficácia da comunicação organizacional e utilização do contrato</b>	Guest e Conway (2002)	Eficácia na comunicação implica menor probabilidade de violação Uso do contrato psicológico como forma de gerir relações com os empregados implica menor violação desse mesmo contracto
<b>Congruência de valores</b>	Bocchino, Hartman & Foley (2003)	Maior congruência de valores entre os indivíduos e a organização implica uma menor violação
<b>Expectativas antes e depois da entrada</b>	Sutton e Griffin (2004)	Expectativas antes da entrada não se relacionam com a violação ( excluindo as expectativas face ao supervisor) As Expectativas depois da entrada, relacionadas com o supervisor são relacionadas negativamente com a violação
<b>Apoio Organizacional</b>	Sturges , Conway & Liefoghe (2003)	A ajuda organizacional formal contribui no preenchimento do contrato psicológico
	Tekleab, Takeuchi & Taylor(2005)	Percepção de apoio é negativamente associada com a violação (hábitos de apoio levam a rotina)
<b>Fatores Disposicionais:</b>	Coyle-Shapiro e Neuman (2004); Raja <i>et al.</i> (2004)	Individuo com alta ideologia de troca tem tendência a quebrar as suas obrigações para com a empresa e o de ideologia de crédito tende o contrário
Ideologia de troca e de crédito		
Neuroticismo		Neuroticismo e técnica de controlo externo implicam uma maior percepção de quebra
Técnica de controlo		A falta de consciência implica menor percepção de quebra
<b>Outros fatores:</b>	Robinson e Morrison (2000)	Existe maior percepção de violação quando:
Desempenho		- Existe baixo desempenho da organização e do individuo
Socialização formal		- Existe quebras anteriores
Interação pré-contratual		- Existe alternativas de emprego na data de contratação
História pessoal de quebras		Percepção de violação é menor quando:
Alternativas de emprego		- Individuo teve um processo formal de socialização - O individuo interagiu com representantes da organização antes da sua contratação

**Tabela 3.5** - Quebra e violação do contrato psicológico como variável dependente

**Fonte:** Revisão da literatura

Como se pode ver na tabela 3.5, pode-se forçar a ideia de que a confiança no empregador, o tipo de contrato de emprego e psicológico, a diferença de valores do empregado e empregador, as expectativas antes e após a entrada na organização e a percepção de apoio organizacional são fatores bastante influentes na quebra e violação do contrato psicológico (Robinson, 1996; Turnley e Feldman, 1998; McDonald e Makin, 2000; Guest e Conway, 2002; Lester, Turnley, Bloodgood e Bolino, 2002; Bocchino, Hartman e Foley, 2003; Sturges, Conway, Liefoghe e Guest, 2003; Sutton e Griffon, 2004; Tekleab, Takeuchi e Taylor, 2005;

Ferreira, 2007). Também se verifica a presença de fatores de disposição, tal como a ideologia, o controlo, o neuroticismo e a falta de consciência (conscientiousness) (Coyle-Shapiro e Neuman, 2004). Os impactos e consequências da violação de um contrato psicológico (Tabela 3.6) são variados, muito importantes e, acima de tudo, transportáveis para outra organização (Pate e Malone, 2000; Pugh, Skarlicki e Passell, 2003). Verifica-se que uma violação do contrato tem impacto no empregado a nível relacional no emprego e o nível de percepção das suas obrigações diminuem (Pate e Malone, 2000). Isto acontece porque o empregado procura restabelecer a justiça perdida na violação de contrato anterior, aumentando a percepção do que tem direito e diminuindo a percepção do que deve. A tabela 3.6 irá apresentar um pequeno resumo dos impactos da violação do contrato psicológico, e os vários estudos realizados pelos autores presentes na revisão da literatura.

**Tabela 3.6** – Quebra e violação do contrato psicológico como variável independente

<b>Consequências</b>	<b>Estudos</b>	<b>Resultados Gerais</b>
<b>Comportamentos de Cidadania Organizacional</b>	Coyle-shapiro (2000);Suazo, Turnley & Mai-Dalton (2005)	Maior violação do contrato implica menos comportamentos de cidadania
<b>Lealdade e permanência organizacional</b>	Robinson & Rousseau (1994); Lester & Kickul (2001); Raja <i>et al.</i> (2004); Suazo <i>et al.</i> (2005)	Maior violação do contrato significa menor lealdade e permanência
<b>Satisfação no trabalho</b>	Cassar (2001); Gakovick e Tetrick (2003); Sutton e Griffin (2004); Raja <i>et al.</i> (2004)	Maior violação implica numa menor satisfação no trabalho
<b>Confiança</b>	Cassar (2001); Deery, Iverson & Walsh (2006)	Maior violação implica menor confiança
<b>Desempenho</b>	Cassar (2001)	Maior Violação implica menor produtividade e desempenho
<b>Empenhamento:</b>		
<b>Organizacional</b>	Coyle-Shapiro e Kessler (2000); Burderson (2001); Lester <i>et al.</i> (2002); Turnley <i>et al.</i> (2004); Suazo <i>et al.</i> (2005)	Maior violação implica menor empenhamento organizacional e profissional, e um maior empenhamento sindical
<b>Profissional</b>		
<b>Sindical</b>		
<b>Comportamentos de voz e negligência</b>	Pugh <i>et al.</i> (2003)	Maior violação implica mais comportamentos de voz e negligência
<b>Comportamentos individuais e Gestão de Carreira</b>	Sturges <i>et al.</i> (2003)	Maior violação implica mais comportamentos orientados para uma carreira fora da organização
<b>Natureza do Contrato Psicológico</b>	Pate e Malone (2000)	Maior violação do contrato implica um menor número de obrigações do empregado e maior tendência para contrato psicológico transacional

**Fonte:** Revisão da Literatura

Com especial atenção ao quadro, pode-se afirmar que as respostas à violação do contrato, são genericamente englobadas numa cessação voluntária da relação, em expressões com o objetivo de restaurar a confiança, de silêncio significando a aceitação da violação por lealdade, e também em negligência. Se o contrato psicológico for de natureza transacional, o mais provável é existir a saída da organização, especialmente quando existem alternativas de emprego (Rousseau, 1995). Se o contrato psicológico for de natureza relacional, a resposta mais provável é a expressão (Castanheira e Caetano, 1999).

#### **4.8. Síntese**

O conceito de contrato psicológico, implica que o empregado ou empregador se comprometa a cumprir algo (basicamente uma promessa), e que ofereça algo de valor em troca desse cumprimento, onde existe um consentimento voluntário do contrato e dos seus devidos termos. Porém, o contrato psicológico é meramente perceptivo, e assim, subjetivo, podendo sofrer alterações ao longo do tempo. O conteúdo deste contrato baseia-se na percepção de promessas que se tornam obrigações relativas a vários fatores (formação, gestão de carreira, lealdade, segurança de emprego, salário, etc.). Estes fatores, no seu todo, definem um contrato psicológico que pode ser de natureza relacional ou transacional. O contrato psicológico é criado através de vários fatores sociais, tanto organizacionais como individuais. No caso de fatores organizacionais, estão presentes os valores da cultura nacional, o contexto económico, e a cultura organizacional. Estes estão ligados à gestão de recursos humanos, valores organizacionais e ao clima organizacional. Contudo, todos os fatores são interpretados de forma diferente, consoante o indivíduo, fazendo com que os fatores individuais como as experiências, motivações, personalidade e valores de trabalho precisem de serem tidos em conta e sendo estes os fatores individuais.

Mais importante do que a natureza do contrato, é a sua quebra e violação e os impactos que estas podem ter. Uma quebra ou violação percebida, feita pela organização, pode implicar uma mudança radical no contrato psicológico, especialmente nos fatores como desempenho, produtividade, empenho, vontade e lealdade, podendo originar a eventual saída. A percepção de violação do contrato é iniciada com as conjugações possíveis entre a vontade e a possibilidade de cumprimento de promessas.

Os estudos sobre a formação e desenvolvimento do contrato psicológico não possuem muita incidência sobre as influências específicas que a percepção da organização pode ter na percepção do indivíduo, isso no que toca às obrigações (Robinson, Kraatz e Rousseau, 1994). Estes

autores também verificaram que empregados novos tendem a sentir que os empregadores lhes devem mais do que o contrário. É importante analisar pormenorizadamente cada grupo de obrigações que fazem parte do contrato psicológico, sendo estas as devidas ao empregado e as devidas ao empregador, pois De vos *et al.* (2003) dizem que existe uma relação entre as ações organizacionais e a mudança da capacidade ou forma de percepção de promessas tanto dos próprios empregados como nos empregadores. Além das lacunas existentes nas antecedentes individuais do contrato psicológico, existem outros tópicos como a multiplicidade de fatores psicológicos que merecem maior estudo, estas devido à influência que têm no constructo do contrato psicológico. Tais lacunas dificultam a compreensão plena do contrato psicológico (Cullinane & Dundon, 2006).

## 5. O Contrato psicológico na Inovação

Neste capítulo será apresentado um pouco da temática do contrato psicológico em junção da inovação, explicando algumas fontes de inovação através da co-relação e bom ambiente.

### 5.1. Inovação através da socialização e bom ambiente

Os estudos apresentados demonstraram que um ambiente originado na qualidade dos recursos humanos, no fluxo contínuo de ideias e informações sem preconceitos, e especialmente amigável é mais propício à inovação. A inovação pressupõe a existência de aprendizagem através das relações sociais (Sainsaulieu, 1997), logo as organizações, na criação do seu modelo de socialização, devem ter em conta não só a relação entre os vários indivíduos de trabalho, mas também a relação entre o indivíduo e o seu supervisor. A socialização integra um grupo de normas, valores e comportamentos esperados, onde os indivíduos desempenham um papel social (Falcione e Wilson, 1995). Assim sendo, os processos de socialização da organização são planeados de modo a que:

- Os indivíduos da organização adotem determinados comportamentos, que permitam a sua eficácia e produtividade em ações de inovação;
- Os indivíduos desenvolvam as competências e capacidades necessárias, relacionadas com o seu trabalho nas atividades de inovação na organização;
- Os indivíduos adotem ou ajustem os seus valores aos dos grupos que trabalham na inovação;
- A organização desenvolva estratégias de socialização, orientadas para a melhoria contínua dos processos de inovação.

Sendo assim, a socialização é uma fonte de inovação, pois esta agrupa um conjunto de conteúdos e atitudes que proporcionam a obtenção de conhecimento e informação, dando origem a novas ideias e formas de trabalho, incluindo uma maior cooperação entre empregador e empregado. Chega-se assim ao conceito de socialização, onde a tabela 4.1 demonstra algumas definições segundo a revisão da literatura.

**Tabela 4.1** – Definições de socialização organizacional

Definição	Autores
Processo do qual o indivíduo adota as normas, valores e comportamentos esperados para poder exercer um papel social próprio e participar como membro completo da organização.	Falcione e Wilson (1995)

Processo do qual o indivíduo aprende as diferentes importâncias dos valores assumidos pela empresa e as regras de conduta exigidas pela organização onde este se encontra para poder efetuar o seu papel organizacional	Ferreira, Neves & Caetano (2001)
Processo do qual o indivíduo transita de elemento externo da organização para elemento interno.	Cunha <i>et al.</i> (2003)

**Fonte:** Falcione e Wilson (1995); Ferreira *et al.* (2001); Cunha *et al.* (2003)

Feldman (1981) diz que a socialização, como conceito, integra três aspetos: 1) A adoção de comportamentos apropriados por parte do indivíduo, de modo a que este realize o seu papel na organização; 2) O desenvolvimento de competências e capacidades relacionadas com o seu trabalho; 3) A adoção de valores propícios à organização e ao grupo e adoção de normas. Como a socialização é um processo contínuo, iniciado desde o momento em que o indivíduo se junta à organização e começa a ter a percepção de obrigações e relações, esta pode ocorrer em diferentes fases, apresentadas na tabela 4.2.

**Tabela 4.2** – Fases dos processos de socialização dentro da organização

Fases	Exemplos
1. Antes da admissão na organização	Papel exercido pelos diferentes agentes de socialização básica: família, amigos, escola, sociedade
2. No momento da aceitação	Valores, expectativas, conhecimentos, características individuais, existe um processo de negociação do indivíduo ao papel organizacional que este deterá, onde as exigências iniciais são transmitidas quando a negociação decorre (outras exigências transmitidas de acordo com o trabalho e contrato psicológico)
3. Durante a participação na organização	Processo gradual, contínuo de ajustamento e adoção de valores: através de acontecimentos, linguagem própria, socialização com outros indivíduos e empregadores, atitudes normalizadas.

**Fonte:** Feldman (1981)

Esta socialização possui características próprias, de modo a poder escalar-se a sua intensidade. Apresenta-se então a tabela 4.3, resumo das características da socialização na organização, segundo Anderson e Ostroff (1997).

**Tabela 4.3** – Características da Socialização na Organização

Características	Exemplos
Longitudinalidade	Ocorre ao longo do tempo, com um horizonte temporal de médio e longo prazo

Aquisição de informação	Esta aquisição pode ser referente: à tarefa do indivíduo (específicos ao trabalho), ao papel social (participação do indivíduo na empresa, tendo em conta a sua função, podendo incluir redes informais), ao grupo (características do grupo a que pertence, da sua forma de trabalho, da história, do líder e da estrutura) e à organização (cultura da organização, objetivos e história)
Aprendizagem	Associado a processos de aculturação, mudanças na forma de pensar e perceber, alterações nas formas de agir conforme a situação. Esta ajuda os novos membros da organização a integrarem a "família" e contribui para uma maior homogeneidade da organização.
Mudança pessoal	Mudança de comportamento do indivíduo (mais visto em novos membros) devido à organização incentivar a alguns tipos de comportamento e à eliminação de outros.
Complexidade dos resultados	Os resultados considerados valiosos para o indivíduo incluem a obtenção de experiência e desenvolvimento pessoal, segurança e satisfação no trabalho e sentimento de pertença à "família". Para a organização, espera-se que o processo de socialização contribua para o desenvolvimento de profissionais adaptados e empenhados na melhoria de processos e que estes sejam capazes de introduzir inovações (tangíveis ou intangíveis)

**Fonte:** Anderson e Ostroff (1997)

Por consequência, uma organização de ótica social forma-se através de um conjunto de comportamentos, atitudes e vontades que constituem o sistema formal de papéis sociais, onde estes definem as regras a serem cumpridas por todos os indivíduos, consoante o seu posto ou cargo organizacional (Ferreira *et al.*, 2001). Os papéis sociais organizacionais estão diretamente relacionados com a posição do indivíduo e com a respetiva valorização que cada indivíduo tem dentro da organização em relação a outros indivíduos. Cada um desses papéis tem um conjunto de condutas próprio e uma margem de liberdade no que toca à escolha de atividades e formas de desempenho. O desempenho não é somente um resultado de adoção do papel social, mas sim um processo de definição individual, aos olhos da organização (Katz e Kahn, 1966 *in* Ferreira *et al.*, 2001). Contudo, a liberdade de escolha de atividades e desempenho é mais alta conforme o nível presente da hierarquia, existindo assim um pequeno impacto a nível de expectativas e normas antes pressentidas mas depois modificadas devido ao papel social e às pressões da sua aceitação, podendo criar uma redefinição desse papel, mais eficaz para a organização e preferível para o indivíduo (Ferreira, 2001).

Qualquer indivíduo pode contribuir para a inovação, tendo em conta o seu talento, criatividade e vontade. Um indivíduo com menos conhecimento de certa área pode ser capaz de criar soluções mais criativas e inovadoras do que um indivíduo com mais conhecimento

dessa área. A capacidade criativa, talento e vontade deriva do tipo de pensamento da pessoa, da personalidade, das capacidades intelectuais, do conhecimento e, principalmente, da motivação e ambiente presentes dentro da organização. Para tal, é necessário que exista um foco que direcione esses fatores para os devidos processos de inovação. Quem fornece essa orientação é a organização e sobretudo agentes supervisores do capital intelectual, ou líderes. Esses líderes têm um papel crucial no encorajamento da aprendizagem organizacional, pois são vistos como exemplo e influenciam os colaboradores de várias formas, sem necessitar de estar presentes (Senge, 1990; Yukl, 1998). A liderança é determinante na motivação dos empregados e no reforço de comportamentos considerados apropriados na organização e nos resultados, fomentando o desempenho e o sucesso (Yukl, 1998), contribuindo para uma menor percepção de eventual quebra do contrato psicológico. Estes agentes da organização são os responsáveis pela criação de um bom clima na organização, contribuindo para a inovação. Schneider (1996) diz que a situação de trabalho influencia os resultados. Ou seja, durante a permanência do indivíduo na organização, vai ocorrendo uma identificação entre os vários níveis de exigência pessoal, individual e organizacional. Segundo a perspectiva interacionista de Schneider (1983), os indivíduos na organização é que selecionam as suas próprias situações e circunstâncias através da mutualidade e ajustamentos realizados através da interação entre si, enquanto a organização tenta organizar e orientar de modo a que essas interações sejam realizadas entre indivíduos relativamente semelhantes, promovendo a estabilidade dessas situações e prevendo eventuais percepções dispensáveis. Como o cenário atual é de mudança, flexibilidade, constante inovação e respostas rápidas e ajustadas à competitividade, o papel dos líderes é, mais uma vez, encorajar o pensamento crítico dos empregados e encorajá-los a pesquisar e aprender, de forma a combinar os conhecimentos da organização com os obtidos por experiência fora dela, fomentar o uso da criatividade, incentivar as pessoas a pensar nos problemas da organização e na sua complexidade, entre outros muitos aspetos (Cunha *et al*, 2003). Os empregados podem perceber todas estas ações do líder como obrigações para com a empresa, visto este ser um modelo a seguir e ser o objetivo da organização: vários empregados com comportamento, atitude e vontade exemplar.

## **5.2. Impactos do contrato psicológico na inovação**

Como observado no tópico anterior, a inovação pode surgir através da socialização, bom ambiente e boa vontade do colaborador. Também visto na revisão de literatura, o contrato psicológico determina certas obrigações percebidas tanto pelo empregado como pelo empregador, onde a sua quebra pode implicar o eventual abandono da organização. Com a

quebra e violação do contrato psicológico, a confiança, vista como expectativa ou crenças do indivíduo, é afetada, realizando impacto na percepção das contribuições do empregado face à organização, especialmente nos comportamentos de cidadania organizacional e no desempenho previsto (Robinson e Morrison, 1995). Vaart, Linde e Cockeran (2013) dizem que o bem-estar psicológico é considerado um bom mediador na relação entre o contrato psicológico e a vontade de abandonar a organização, firmando que as várias percepções de quebra do contrato originam resultados negativos nesse mesmo bem-estar e podendo reforçar a intenção de abandonar a organização onde, neste caso, a contribuição para a inovação do colaborador que intenta abandonar a organização, será perto de nula. Vaart *et al* (2013) afirma também que uma avaliação positiva do contrato psicológico origina emoções positivas por parte dos indivíduos, melhores atitudes relacionais e organizacionais, podendo resultar em melhor desempenho e vontade. Na revisão de literatura, viu-se que a violação do contrato psicológico implica diminuição de desempenho, aumento de rotatividade do pessoal, aumento de comportamentos relacionados com a procura de novo emprego e eventual intenção de saída da organização (Guzzo e Noonan, 1994; Robinson e Rousseau, 1994; Turnley e Feldman, 1999; Lester e Kickul, 2001; Suazo, Turnley e Mai-Dalton, 2005, Vaart *et al.*, 2013), também realiza uma diminuição da confiança no empregador e uma diminuição da satisfação no trabalho (Cassar, 2001; Deery, Iverson e Walsh, 2006). A violação do contrato de trabalho também implica a diminuição de comportamentos de cidadania organizacional (Coyle-Shapiro e Kessler, 2000), um aumento da exaustão emocional (O’Leary-Kelly, 2003), e, como é óbvio, uma maior focalização na carreira individual direcionada para fora da organização atual (Sturges, Conway, Liefoghe e Guest, 2003). Apesar de o cumprimento do contrato psicológico demonstrar uma melhor relação e uma boa percepção de obrigações tanto por parte do empregado, como do empregador, e de nessas obrigações estarem inseridos determinados tipos de desempenho e lealdade, é facto que, em grande número dos casos, a inovação possa gerar mudanças internas na organização. Um contrato psicológico definido, apesar de em constante mudança, pode pôr em causa a segurança que o indivíduo sente no trabalho quando este sofre de determinadas mudanças, demonstrando que o indivíduo deva ser resistente à mudança e assim, pondo em causa a inovação. Contudo, o estudo realizado por Heuvel e Schalk (2009), demonstra que não é o caso. Estes autores afirmam que quanto mais a organização cumpre as promessas realizadas, através do contrato psicológico ao empregado, menor resistência à mudança este apresenta. Este facto demonstra que a quebra e incumprimento do contrato psicológico faz com que o indivíduo seja resistente a mudanças ocorridas na organização através de inovação interna, criando descontentamento e menor

cidadania organizacional e desempenho, podendo dificultar a obtenção de vontade para pesquisa, trabalho e desenvolvimento da organização, visto este reacear nova mudança. O estudo de Heuvel e Schalk (2009) sublinha a importância de as organizações manterem um bom cumprimento do contrato psicológico para com os seus empregados, pois este resulta na confiança mútua. A relação de contrato psicológico com a inovação, demonstra então ser cíclica: o cumprimento do contrato psicológico promove a confiança, desempenho e vontade do empregado; o desempenho e vontade do empregado resultam em maior pesquisa e desenvolvimento da sua parte; o desenvolvimento do empregado implica a criação de ideias novas e criativas, podendo originar inovação; a inovação provoca eventuais mudanças na organização; as mudanças na organização promovem novas percepções e desenvolvimento do contrato psicológico (sendo estas positivas ou negativas, conforme o cumprimento e a confiança). Sabendo que a criatividade é um dos pontos cruciais para a criação de inovação, esta deve ser incentivada o melhor possível, através de processos e metodologias de trabalho criadas pela organização e adotadas pelos colaboradores. Vaart *et al.* (2013) afirmam que uma quebra do contrato psicológico apresenta resultados negativos a nível emocional e motivacional do colaborador, afetando diretamente a sua vontade de pesquisar, experimentar e, portanto, criar, dentro da organização. O contrato psicológico está, subsequentemente, presente na idealização e no espírito crítico da criação da inovação, isto porque o seu cumprimento incentiva a integração na empresa e, na exploração das suas características e recursos disponíveis para a solução de problemáticas que surgem ao longo do tempo. Atualmente, em comparação à era industrial, existe uma maior cooperação entre diferentes níveis de hierarquia da empresa, fazendo com que exista uma maior mutualidade de promessas persentidas tanto pelo empregado como pelo empregador, onde este facto proporciona uma maior motivação e vontade por ambas as partes em compreenderem o que o outro pretende que seja cumprido. Tendo em conta esse factor, é correto presumir que o empregador irá pretender que o empregado contribua para um crescimento sustentável da empresa e que contribua de forma criativa no seu desenvolvimento, enquanto o empregado espera obter experiência e desenvolvimento de carreira em troca dessa promessa. O contrato psicológico faz parte do domínio da Gestão de Recursos Humanos, onde segundo Ferreira (2012), quanto melhor e mais positiva for a percepção dos empregados sobre as práticas e processos da Gestão de Recursos Humanos, maior será o seu compromisso com a empresa, pois este facto faz com que os empregados tenham a noção do tipo de tratamento e desenvolvimento que estes terão, podendo contribuir para uma melhor percepção mútua de promessas por parte do contrato psicológico. Whitener (2001) diz que as práticas de recursos humanos são fundamentais para a

empresa e realizam um elevado auxílio no seu desenvolvimento e este facto comprova-se devido à sua influência positiva nos comportamentos, atitudes e desempenho dos colaboradores. Estas práticas de Recursos Humanos são desenvolvidas através da experiência e da criação de clima organizacional, na fase de adoção de valores por parte da organização (geralmente no início ou no decorrer de inovações radicais externas). O estudo realizado por Ferreira (2012) demonstra que, de facto, as práticas de gestão de recursos humanos afetam positivamente as perceções de cumprimento do contrato psicológico dos empregados, demonstrando então que o contrato psicológico e a sua gestão devem estar constantemente presentes na Gestão de Recursos Humanos da organização. Concluindo, o cumprimento do contrato psicológico está positivamente relacionado com o compromisso afetivo para com a organização, pois se o empregado presente que a organização cumpriu as suas promessas, este irá estar mais ligado a nível emocional e motivacional à organização, promovendo o seu desempenho e vontade de desenvolver a organização. Este aspeto da gestão de recursos humanos proporciona constantes mudanças e criação de processos relacionais, isto devido ao facto do contrato psicológico, como visto na revisão da literatura, estar em constante mudança, fazendo com que a gestão de recursos humanos siga o mesmo ritmo e esteja em constante desenvolvimento e mudança, demonstrando este ser uma fonte de inovação. O contrato psicológico demonstra, então, ter um impacto direto na inovação dentro da organização, pois a sua quebra e violação afetam elevada e negativamente a vontade do colaborador de criar e desenvolver, e também contribui para que o mesmo direcione a sua carreira para fora da organização, tentando contribuir cada vez menos para o crescimento da mesma.

### **5.3. Síntese**

Neste capítulo realizou-se uma junção dos temas de contrato psicológico com a inovação, onde se comprova que a inovação necessita também de bom ambiente e socialização para ocorrer com maior frequência. Este bom ambiente surge da cultura estipulada e sustentada pela empresa através de um sistema de valores bem estruturado e estes são adotados pelos indivíduos com o auxílio da relação entre empregador e empregado, dando entrada ao conceito de contrato psicológico. O contrato psicológico demonstra estar presente na estipulação da cultura organizacional e ter impacto indireto na inovação, devido a este modelar o comportamento psicológico do trabalhador e este realizar a orientação dos seus objetivos (sejam estes auxiliar a empresa ou abandona-la).

## 6. Metodologia

Neste capítulo será descrito e demonstrado a metodologia, estratégias adotadas e instrumentos utilizados no estudo. Serão referenciados os objetivos da investigação seguindo dos objeto de estudos e caracterização da amostra respectivamente.

### 6.1. Objetivos da investigação

Com este estudo pretende-se relacionar o termo “Contrato Psicológico” com o termo “Inovação”, demonstrando os seus impactos e concluir se estes, de uma forma global, serão positivos de modo a fazer uso do contrato psicológico para incentivar a inovação. Numa sociedade em constante mudança devido às rápidas alterações tecnológicas e novas ideias, a competitividade e a dita vantagem competitiva demonstram-se o factor mais importante nas empresas e a sua origem provêm, na sua maioria, do capital intelectual da empresa. Ou seja, o factor humano e o seu bem-estar, motivação e criatividade são importantes e um dos aspetos auxiliares ao seu contributo, sempre presente, é o contrato psicológico. Ferreira (2008) diz que com estas constantes mudanças, factos que serviam de suporte para caracterizar a relação entre empregador e empregado já não são considerados eficientes e reais no estudo das relações de trabalho atuais. Logo, tendo em conta a situação, é necessário compreender o constructo do Contrato Psicológico como referência e interpretação de impactos que ocorrem no ambiente organizacional, fazendo com que um dos objetivos deste estudo seja *a análise do Contrato Psicológico nas organizações e nível de inovação*. Com um mercado em constante mudança, existem alterações nas perceções que o trabalhador tem das obrigações para com a empresa e as obrigações que a empresa tem para consigo. Logo, este estudo pretende também *avaliar a perceção do trabalhador quanto às obrigações da empresa para com ele e a perceção das obrigações do trabalhador para com a empresa*. Das obrigações pressentidas pelo trabalhador, este estudo vai também avaliar se nelas estão incluídas a dedicação e a criatividade, avaliando o *impacto do contrato psicológico na motivação para a inovação*. Sendo assim, o objetivo deste estudo é avaliar o fenómeno de contrato psicológico entre empregador e colaborador e ver se este incentiva o colaborador a inovar dentro da sua empresa empregadora.

### 6.2. Hipóteses da investigação

As interpretações e perceções de obrigações, tanto pela organização como pelo trabalhador, podem ser diferentes devido aos vários fatores referidos na revisão de literatura.

A investigação foi realizada tendo por base o vínculo contratual de longo prazo, devido ao estudo ser orientado para empresas com uma cultura organizacional estipulada, ou para novas empresas que realizem um planeamento cultural de longo prazo. Como tal, devido à natureza dos termos contratuais, espera-se que a empresa garanta aos seus colaboradores alguma segurança de emprego, bem-estar individual e motivação para o trabalho, sendo estas características do contrato psicológico relacional. Para adquirir os objetivos propostos, este estudo vai reunir informação que possibilite determinar as seguintes hipóteses de acordo com a revisão da literatura:

Hipótese 1 – O contrato psicológico influencia a utilização de comportamentos individuais relacionados com o incentivo à inovação:

- a) Diferentes tipos de conteúdos do contrato psicológico determinam diferentes tipos de comportamento do trabalhador.
- b) Quebra de diferentes tipos de obrigações do contrato psicológico determina diferentes tipos de comportamentos, especialmente a nível de motivação.

Hipótese 2 – A influência dos fatores individuais e organizacionais do conteúdo do contrato psicológico, afetam os fatores de motivação para a inovação.

Hipótese 3 – A perceção de quebra do contrato psicológico, depende do tipo de obrigações individuais e organizacionais presentes.

Hipótese 4 – A segurança de emprego, as práticas organizacionais e a boa relação de empregado e empregador são fatores para a criatividade e desenvolvimento de inovação.

### **6.3. Procedimento**

Para alcançar os objetivos propostos por este estudo, o mesmo foi dividido em duas fases. A primeira fase consistiu numa exaustiva revisão da literatura sobre a cultura organizacional, a inovação e o contrato psicológico. Apesar de existir relação interna entre cultura organizacional e inovação, contrato psicológico e cultura organizacional, a restante ligação não era considerada e esta primeira fase teve o objetivo de realizar tal interligação e de definir a problemática do estudo. A segunda fase consistiu em pesquisa empírica a partir da recolha de dados. Nesta fase existiu problemática na obtenção de dados primários e portanto a mesma foi realizada através da obtenção de dados secundários (com a devida autorização cedida pelo autor original) que pudessem, da mesma forma ou semelhante, confirmar as hipóteses

previamente expostas. Neste caso, o estudo foi baseado nos dados recolhidos por Ferreira (2007) devido à complexidade das perguntas realizadas pela sua recolha de dados e devido a estas serem semelhantes às utilizadas na obtenção de dados primários. Como tal, será utilizada a metodologia descritiva, onde o estudo, análise, registo e interpretação de dados são realizados sem que o pesquisador interfira nos dados utilizados. Esta metodologia está presente em estudos de caso, onde a partir de uma amostra relevante se possam generalizar os resultados para a restante população, sem que o pesquisador entre no mérito dos conteúdos.

#### **6.4. Opções metodológicas**

Ferreira (2007) recolheu dados através de inquéritos por questionário, devido a essa ser a metodologia mais utilizada na revisão da literatura referente ao contrato psicológico e devido a esta se adequar aos objetivos propostos pela autora. Os questionários da autora foram submetidos a um pré-teste com uma amostra de cinquenta empregados bancários, de modo a validar as escalas e instrumentos a utilizar. A consistência das escalas utilizadas foi avaliada pelo programa SPSS. Como é baseado em dados secundários, todos os quadros resultantes do programa e usados para caracterização de resultados da amostra e para a respetiva análise de dados serão expostos no Anexo I, de forma a poder ser referenciada como fonte externa de informação. A variável dependente será a Inovação, mais especificamente, de acordo com a revisão da literatura, os fatores de competência na função, de desenvolvimento de competências e capacidades relacionadas com o trabalho, e na adoção de valores propícios à organização.

#### **6.5. Amostra**

A população-alvo do estudo realizado por Ferreira (2007) foi constituída pelos membros de três sindicatos relativos ao sector bancário: o Sindicato dos Bancários do Norte (SBN), o Sindicato dos Bancários do Centro (SBC), e o Sindicato do Sul e Ilhas (SBSI). A amostra foi recolhida entre Abril de 2004 e Julho de 2005. A autora escolheu este sector devido às suas constantes mudanças organizacionais e reestruturações, representando um contexto organizacional adequado ao estudo. A amostra final da autora, foi de cerca de duzentos e trinta participantes, em que 64% são homens. Na questão das idades, 34% da amostra têm idades compreendidas entre os 31 e os 40 anos, 23% têm idades compreendidas entre os 21 e os 30 anos, 23% têm idades compreendidas entre os 41 e os 50 anos, sobrando os 21% que têm mais de 50 anos de idade. Na amostra de Ferreira (2007), a grande parte dos participantes

é casado (71%), cerca de 60% têm filhos e a escolaridade da amostra está repartida entre os 9-12 anos de escolaridade (47%) e a licenciatura (46%). Cerca de 85% da amostra da autora provém da zona norte e centro, 63% trabalha na área comercial e aproximadamente 20% têm cargos de chefia e supervisores. Nessa mesma amostra, 75% dos participantes exerce o mesmo cargo há 15 anos ou menos, 34% está na organização entre 26 a 35 anos e cerca de 27% está na sua organização há menos de 5 anos. Todos os dados apresentados podem ser vistos na Tabela 5.1.

**Tabela 5.1** - Distribuições da amostra (Valores em percentagens)

Sexo		Idade				Estado Civil				
Masculino	Feminino	21-30	31-40	41-50	>50	Solteiro	Casado	Divorciado	Viúvo	
64,4	35,4	23,2	34,6	23,2	19	19,4	71,1	8,4	0,4	
Filhos		Escolaridade				Local de trabalho				
Não	Sim	Até 9º	9º-12º	Licenciatura	pós doc	Norte	Centro	Sul		
40,7	59,3	1,7	47,9	46,2	4,2	35,9	49,4	14,8		
Área de Actuação					Cargo Actual					
Comercial	Financeira	Jurídica	Informática	Administrativa	Outra	Administrativo	Técnico	Gestor de Conta	Chefia Balcão	Chefia Direcção
63,7	9,7	1,3	1,3	19	5,1	38,9	15	25,6	19,2	1,3
Permanência na organização actual					Tipo de contrato		Duração do Contrato			
<5	Jun-15	16-25	26-35	>35	Coletivo	Individual	Efectivo	Temporário	Outro	
27	35,4	19,8	15,6	2,1	68	32	93,2	5,9	0,8	

Fonte: Adaptado de Ferreira (2007:108)

O contrato de trabalho predominante neste estudo é o de coletivo e permanente. Estudos realizados pela autora demonstram que esta amostra é fiel às estatísticas gerais apresentadas sobre a população estudada, permitindo a generalização dos resultados obtidos.

## 6.6. Medidas utilizadas

Para trabalhar estatisticamente os dados recolhidos, a autora utilizou o programa SPSS (Versão 14) para o Windows. Esta metodologia permitiu a análise das componentes principais com uma rotação Varimax, pois esta minimiza o número de fatores com elevado peso (ou *loadings*). Resumidamente, a solução dos dados iria compreender entre 0 e 1. No questionário

da Autora, existiram perguntas que pediam solução num certo número de factores, para serem mais compreensíveis. Assim, a escolha dos itens para agregarem o factor foi feita usando o valor de *loading* igual ou superior a 0,5 (Ferreira, 2007). Visto este estudo utilizar dados secundários, provenientes de Ferreira (2007), irão ser aqui destacados, apenas os itens necessários à realização do estudo, invés de todos os dados da Autora. Os alfas ( $\alpha$ ) apresentados serão também os obtidos pela autora Ferreira (2007), isto devido a serem dados secundários e de impossível alteração. Os itens referentes aos **comportamentos individuais relacionados com a gestão de carreira** (importantes na avaliação da motivação e disponibilidade do trabalhador) foram criados a partir de uma revisão da literatura realizada por Ferreira (2007). Nestes, estão presentes comportamentos relativos ao envolvimento do indivíduo com o trabalho, a criação de redes de contacto (redes usadas na partilha de informação, também utilizada como *innovation networks* ou redes de inovação), procura de aconselhamento e a relação interpessoal com as chefias. No Quadro 6.1 (Anexo I) estão presentes as médias e desvios padrão desta secção, calculados pela autora. Nesse quadro conclui-se que os comportamentos mais utilizados são as de procura de formação e competências, o envolvimento pelo trabalho e a procura pelo aconselhamento, demonstrando que existe um envolvimento relacional e motivacional com o trabalho. Através dos itens desta secção, os fatores resultantes demonstram certos comportamentos relacionados com a temática, nomeadamente **networking** ( $\alpha=0,81$ ) que se resume à procura e construção de uma rede de contactos (para partilha de informação) dentro e fora da organização, **auto-nomeação** ( $\alpha=0,84$ ) que se resume na expressão de objetivos às chefias (muitas vezes negativo devido à potencial existência de objetivos fora da organização e ao panorama individual invés de organizacional), **desenvolvimento de competências** ( $\alpha = 0,75$ ) que se resume na procura e desenvolvimento de competências relacionadas com a organização, **envolvimento no trabalho** ( $\alpha = 0,82$ ) que se resume no envolvimento do indivíduo nas tarefas relacionadas com o seu posto de trabalho e **Mentoria** ( $\alpha = 0,79$ ) que se resume na procura de aconselhamento com pessoas mais experientes na organização (relação com os líderes da organização). Os itens referentes às **obrigações organizacionais do contrato psicológico percebidas pelos indivíduos** (importantes na avaliação da influência de fatores organizacionais) foram criados com o objetivo de analisar fatores como a formação, a segurança de emprego, o apoio organizacional, as condições de trabalho e o apoio à criatividade do trabalhador. No quadro 6.2 (anexo I) estão presentes as médias e desvios padrão desta secção. Através dos itens da secção, pode-se extrair fatores como as **obrigações organizacionais de ambiente e condições de trabalho** ( $\alpha = 0,97$ ) que se resume na percepção de promessas de bom ambiente

de trabalho, apoio organizacional e prestação de condições de trabalho adequadas à função realizada, **obrigações organizacionais de formação** ( $\alpha=0,94$ ) que se resume nas promessas percebidas relativas a formação, **obrigações organizacionais de remuneração** ( $\alpha = 0,89$ ) que está associado à percepção das promessas relativas a salários e incentivos a nível de remuneração, **obrigações organizacionais de gestão de carreira** ( $\alpha=0,91$ ) que se resume nas percepções de clarificação da organização face às oportunidades e vias de desenvolvimento de carreira de forma a incentivar a produtividade, e as **obrigações organizacionais contratuais** ( $\alpha= 0,81$ ) que se resume nas promessas percebidas relativas ao contrato formal de emprego e segurança de emprego. Estas percepções demonstram importância de ser mencionadas devido aos conteúdos possíveis no contrato psicológico poderem variar com o contexto nacional, com contextos sectoriais e com a situação presente (a nível económico nacional). Os itens referentes à **quebra das obrigações organizacionais do Contrato psicológico** (importantes na percepção de quebra do contrato e impacto deste na motivação) foram criados com base nos anteriores, contudo, neste os indivíduos teriam de indicar o grau de cumprimento por parte da empresa. No quadro 6.3 do (anexo I) estão presentes as médias e desvios padrão desta secção. O quadro evidencia que as obrigações que o indivíduo percebe mais quebradas estão relacionadas com a remuneração (recompensa de desempenho, não se sentem recompensados mesmo com o desenvolvimento da função) e com a formação. Por outro lado, as menos percebidas como quebradas pela organização são relativas à segurança de emprego e aos aspetos do contrato formal de emprego, demonstrando que a empresa tem tendência a salvaguardar o capital intelectual. No geral, a amostra estudada por Ferreira (2007) parece demonstrar uma baixa percepção de quebra destas obrigações. Os factores denominados foram então as obrigações de **ambiente e condições de trabalho** ( $\alpha = 0,95$ ), de **remunerações** ( $\alpha=0,88$ ), de **formação** ( $\alpha= 0,92$ ) e as **contratuais** ( $\alpha=0,81$ ) pois ambas secções demonstram o mesmo tipo de itens e conteúdos. Os itens referentes às **obrigações individuais do contrato psicológico** (importantes na avaliação da influência de fatores comportamentais individuais) foram criados com o objetivo de analisar conteúdos relativos ao desempenho, formação, ambiente de trabalho e lealdade à organização.

A escala realizada pela autora tem o objetivo de refletir o que o próprio trabalhador considera o que prometeu à empresa. No quadro 6.4 (anexo I) estão presentes as médias e desvios padrão desta secção. Os valores desse quadro indicam que as obrigações apresentadas na recolha de dados são dadas como prometidas à organização, por parte do trabalhador. Através do quadro 6.7 (anexo I), pode-se afirmar que os trabalhadores percebem como obrigações individuais as de **lealdade** ( $\alpha= 0,88$ ) que se resumem no respeito, aceitação e utilização de

regras e valores adotados pela organização, **competência na função** ( $\alpha = 0,91$ ) que se resumem na obrigação de ter e melhorar o seu desempenho individual, **relacionamento com os colegas** ( $\alpha = 0,88$ ) que se resumem em compromissos de bom relacionamento com os colegas de trabalho, **desenvolvimento** ( $\alpha = 0,86$ ) que se resumem em obrigações de procura de conhecimentos e competências que originem um melhor desempenho e melhoria, **disponibilidade** ( $\alpha = 0,76$ ) que se resume na aceitação de mudanças de fatores como horários ou deslocamentos, relacionadas com o trabalho, e por fim **permanência na organização** ( $\alpha = 0,78$ ) que se resume na obrigação de permanecer na organização numa perspectiva de longo prazo. Estes são fatores condicionantes no incentivo à vontade e criatividade, que devem ser cumpridas e procuradas pelo trabalhador. Os itens referentes à **quebra das obrigações individuais no contrato psicológico** (importantes para revelar impactos e a importância que os trabalhadores manifestam no mesmo) foram criados com o objetivo de revelar a importância da percepção de quebra do contrato psicológico dos colaboradores face à organização, e os seus impactos na motivação para inovação. Estes foram realizados com base na secção anterior, mas no sentido inverso. No quadro 6.5 (anexo I) estão presentes as médias e desvios padrão referentes à temática. Através desse quadro é possível verificar que existe uma menor percepção de quebra das obrigações individuais do trabalhador, as obrigações percebidas como mais cumpridas estão relacionadas com fatores de lealdade e as menos cumpridas as relacionadas com a disponibilidade. Semelhante à secção anterior, nesta pode-se verificar fatores como a **quebra: lealdade** ( $\alpha = 0,87$ ) que demonstra a importância da quebra do contrato psicológico na lealdade, a **quebra: competência na função** ( $\alpha = 0,84$ ), **quebra: desenvolvimento** ( $\alpha = 0,82$ ), **quebra: relacionamento com colegas** ( $\alpha = 0,83$ ), **quebra: disponibilidade** ( $\alpha = 0,66$ ) e a **quebra: permanência na organização** ( $\alpha = 0,72$ ). Estes são todos fatores sujeitos a alterações de acordo com o cumprimento (ou não) do contrato psicológico. Os itens referentes à **adaptabilidade**, demonstra a facilidade com que o trabalhador se adapta às situações e mudanças (importante num sistema de cultura de inovação). Este fator demonstra bastante importância atual, isto devido às contínuas mudanças organizacionais decorrentes de alterações de mercado, estratégia e, especialmente, à flexibilidade da organização. Essas mudanças podem ter influência na relação entre empregado e empregador, realizando impacto no contrato psicológico e devidas percepções dos conteúdos e da sua quebra. Esta secção demonstrou uma consistência bastante baixa ( $\alpha = 0,53$ ) e apenas o item “*adapto-me facilmente a mudanças no meu trabalho*” foi considerado pela autora. Este também é representativo da dimensão necessária para descrever a aceitação da inovação e mudança de processo, por parte do trabalhador. Os itens de **empenhamento na carreira** referem-se ao

envolvimento do trabalhador com a sua carreira. Este fator refere também o seu envolvimento com a organização e assim, está relacionado com a disponibilidade e vontade de melhorar internamente a organização. Nesta secção foi avaliado o **gosto pela função** ( $\alpha= 0,88$ ) onde este se resume na vontade de continuar na mesma base de trabalho, invés de mudar de sector. Apenas um item foi utilizado para medir o fator **Ambição**. Este fator demonstra importância devido à sua presença em fatores de motivação. Este também demonstra a expectativa do empregado mudar de empregador mas permanecer na organização, o que representa ser negativo num contrato psicológico relacional mas positivo num contrato psicológico transaccional. Os itens referentes ao **locus de controlo** foram realizados com o objetivo de medir o seu grau de controlo conforme as situações, acontecimentos e resultados. Nesta secção, pode-se verificar fatores como o **locus interno** ( $\alpha=0,63$ ) onde este se resume à importância que o trabalhador dá aos resultados na ótica de impacto na sua personalidade e motivação e o **locus externo** ( $\alpha= 0,64$ ) que demonstra a importância que o trabalhador dá à influência da organização em si. Os itens referentes aos **valores individuais de trabalho** demonstram quais os valores tidos em conta no trabalho por parte do indivíduo. Nesta secção, podem-se verificar fatores como **valores individuais de tarefa** ( $\alpha=0,79$ ) que estão associados ao uso das habilidades e capacidades do indivíduo face ao seu trabalho e tarefas, **os valores individuais de participação** ( $\alpha=0,79$ ) que demonstra os valores partilhados de forma a possibilitar uma maior participação em atividades e espírito de equipa, **valores individuais extra-laborais** ( $\alpha=0,64$ ) que mostra valores associados a questões extralaborais, e os **valores extrínsecos** ( $\alpha=0,79$ ) que se resumem na valorização do trabalho, salários, segurança de emprego e outros fatores relacionados com a organização. Os itens referentes a **valores organizacionais** foram usados para verificar e medir a perceção dos indivíduos acerca dos valores da organização empregadora. Nesta secção, pode-se verificar fatores como os **valores organizacionais participativos** ( $\alpha=0,92$ ) onde estes realçam a iniciativa, a competência e a participação, os **valores organizacionais burocráticos** ( $\alpha=0,71$ ) onde estão inseridos os itens referentes a regras, respeito, hierarquias e normas da organização, onde geralmente estão presentes os valores tradicionais.

## 6.7. Teste de Hipóteses

Para testar as hipóteses criadas, serão utilizados os quadros resultantes do programa SPSS através do modelo de regressão linear múltipla realizados pela autora Ferreira (2007). Esse modelo permite verificar influência de um conjunto de fatores e determinar o seu impacto em outros fatores normalmente dependentes. A estimação foi calculada com o procedimento de

*stepwise* do SPSS (R nos quadros de resultados) que possibilita a medição de contribuição dos fatores através do seu Beta ( $\beta$ ). Sendo assim, foram feitas várias regressões para que os fatores individuais e organizacionais pudessem entrar como fatores independentes nas percepções das obrigações e de quebra. Interagindo as diferentes fatores e factores entre si, é possível ver se o seu impacto é positivo ( $+\beta$ ) ou negativo ( $-\beta$ ). De acordo com os resultados obtidos é possível obter conclusões, devido à sua consistência interna estatística.

## **6.8. Síntese**

Neste capítulo procedeu-se à metodologia utilizada no presente documento, evidenciando a forma como os dados foram obtidos, como serão analisados e quais as hipóteses relevantes a estudar. Demonstrou-se também vários fatores de grande importância a nível geral para vários pontos referidos na revisão da literatura. Apesar de a amostra ser limitada ao sector bancário, um sector onde a inovação ocorre com menor frequência em comparação a outros, é possível retirar conclusões a nível geral devido às fatores estudadas estarem presentes em todo o tipo de organização e do comportamento a nível psicológico ser semelhante.

## **7. Análise de dados**

No presente capítulo será realizada a devida análise de dados. Esta foi realizada através da análise dos quadros obtidos por meios secundários, dos quais serão expostos em anexo.

### **7.1. O contrato psicológico influencia a utilização de comportamentos individuais relacionados com o incentivo à inovação**

Nesta secção vai ser testada a primeira hipótese exposta como objetivo deste estudo, sendo esse o contrato psicológico como influência na utilização de comportamentos individuais de gestão de carreira. Este demonstra-se importante devido aos comportamentos de gestão de carreira estarem relacionados com a motivação do empregador, e influenciar na sua vontade de ser criativo e inovar na organização. Esta hipótese considera as perceções do contrato psicológico e da sua quebra em diferentes tipos de comportamentos. Seguindo o teste de hipóteses, os quadros utilizados para análise foram submetidos a modelos de regressão linear. Este modelo testa as diferentes obrigações individuais e organizacionais nos comportamentos, podendo ser possível testar a hipótese 1 alínea a, e na quebra dessas obrigações, possibilita o teste da hipótese 1 alínea b.

#### **7.1.1. Diferentes tipos de conteúdos do contrato psicológico determinam diferentes tipos de comportamento do trabalhador**

A primeira regressão realizada foi à utilização de comportamentos individuais de gestão de carreira. O quadro 1 (Anexo III) demonstra que a utilização de fatores relacionados comportamentos individuais de gestão de carreira (networking, auto-nomeação, desenvolvimento de competências, envolvimento no trabalho e mentoria) deve-se à perceção que o trabalhador tem das obrigações individuais relacionadas com a competência na função realizada ( $\beta = 0,462$ ;  $p < 0,01$ ) e da perceção de lealdade ( $\beta = 0,158$ ;  $p < 0,05$ ). Em contrapartida, esta utilização será mais frequente se o trabalhador tiver uma menor perceção de obrigações derivadas de relacionamento com os colegas ( $\beta = -0,209$ ;  $p < 0,05$ ). Assim sendo, verifica-se que aqueles que persentem mais as obrigações relacionadas com o desempenho, com a lealdade e persentem menos obrigação de ter um bom clima com os colegas de trabalho são os que utilizam mais estes tipos de comportamentos, focando-se mais nos seus objetivos pessoais e ambições. Apesar de não persentir tal obrigação de relacionamento, não significa que este não

surja. A mesma metodologia foi usada nos vários fatores de comportamentos individuais relacionados com a gestão de carreira, onde os resultados podem ser observados no quadro 2 (Anexo III). O quadro referido demonstra que a utilização de comportamentos relacionados com o fator **desenvolvimento de competências** depende da percepção de obrigações relacionadas com a lealdade ( $\beta = 0,289$ ;  $p < 0,01$ ) e na percepção de obrigações relacionadas com a competência na função ( $\beta = 0,403$ ;  $p < 0,01$ ). Em contrapartida, essa utilização também depende de uma menor percepção de obrigações de relacionamento com os colegas ( $\beta = -0,318$ ;  $p < 0,01$ ). No quadro 3 (Anexo II), as semelhanças entre estes tipos de comportamento e as obrigações individuais percebidas demonstram também uma relação mútua com a percepção de obrigações relacionadas com a disponibilidade e desenvolvimento. Contudo, nesse mesmo quadro não aparece uma correlação com a percepção de obrigações de relacionamento com os colegas, contudo esta surge no modelo de regressão utilizado. Verificando os resultados obtidos no quadro 2 (Anexo III), pode verificar-se uma mutualidade nas várias obrigações individuais e comportamentos individuais relacionados com a gestão de carreira, à exceção das obrigações individuais de permanência na organização e às obrigações de relacionamento com os colegas, visto estas se relacionarem negativamente. Relativamente à utilização de comportamentos que abrangem o **envolvimento no trabalho**, estas dependem da existência de obrigações relacionadas com a lealdade ( $\beta = 0,269$ ;  $p < 0,01$ ) e de obrigações relacionadas com o desenvolvimento de competências ( $\beta = 0,227$ ;  $p < 0,05$ ). Em contrapartida a essas percepções, a existência de obrigações relacionadas com a permanência ( $\beta = -0,239$ ;  $p < 0,01$ ) e obrigações relacionadas com as obrigações organizacionais contratuais ( $\beta = -0,192$ ;  $p < 0,05$ ) fazem com que esse tipo de comportamentos possua uma menor taxa de utilização. Sendo assim, os trabalhadores que demonstram maior envolvimento no trabalho são aqueles que não sentem pressão em permanecer na organização a nível contratual, mas que sentem o dever de lealdade e de desenvolvimento pessoal de carreira. A utilização de comportamentos relacionados com a **mentoria**, ou seja, com a procura de aconselhamento da administração, está dependente da percepção de obrigações individuais relacionadas com a competência na função ( $\beta = 0,272$ ;  $p < 0,01$ ) e com a percepção de obrigações de desenvolvimento ( $\beta = 0,250$ ;  $p < 0,05$ ). Esta dependência revela que os trabalhadores procuram maior aconselhamento quando se sentem obrigados a serem competentes na sua função e a desenvolverem a sua carreira. Através do quadro 3 do (Anexo III), a mentoria relaciona-se positivamente com as obrigações organizacionais de ambiente e condições de trabalho ( $r = 0,263$ ;  $p < 0,01$ ) e com as obrigações de formação ( $r = 0,180$ ;  $p < 0,01$ ). Revendo e analisando os modelos indicados no quadro 2 do (anexo III), pode-se perceber que a utilização dos vários tipos de comportamentos individuais

relacionados com a gestão de carreira é determinada por um conjunto característico de obrigações do contrato psicológico, onde apenas os modelos relacionados com os fatores de envolvimento no trabalho, mentoria e desenvolvimento pessoal de competências são considerados. Assim, visto que vários tipos de comportamentos dependem da utilização de comportamentos pertencentes ao conteúdo do contrato psicológico, permitindo confirmar a primeira hipótese alínea a, que clama que diferentes tipos de conteúdos do contrato psicológico determinam diferentes tipos de comportamentos do trabalhador.

### **7.1.2. Quebra de diferentes tipos de obrigações do contrato psicológico determina diferentes tipos de comportamento do trabalhador, nomeadamente a nível de motivação**

Os quadros 4 e 5 (Anexo III) representam as regressões realizadas relacionadas com a perceção de quebra do contrato psicológico na utilização de comportamentos específicos. O quadro 4 (Anexo III) demonstra uma relação negativa entre os comportamentos individuais relacionados com a gestão de carreira, com a perceção de quebra das obrigações individuais relacionados com a competência ( $\beta = -0,337$ ;  $p < 0,01$ ), com a perceção de quebra de obrigações organizacionais relacionadas com o ambiente e condições de trabalho ( $\beta = -0,312$ ;  $p < 0,01$ ) e com a perceção de quebra de obrigações organizacionais relacionadas com a gestão de carreira ( $\beta = -0,176$ ;  $p < 0,05$ ). Em contrapartida, os comportamentos individuais relacionados com a gestão de carreira possuem uma relação positiva com a perceção de quebra relacionada com a remuneração ( $\beta = 0,248$ ;  $p < 0,05$ ). Este facto demonstra que existe uma maior tendência em utilizar os comportamentos mais direcionados a nível pessoal do que a nível organizacional quando existe uma quebra do contrato psicológico nos conteúdos relacionados com a remuneração. Ou seja, as situações que o indivíduo percebe que a organização não cumpriu os compromissos face à compensação permitem ao trabalhador a utilização de comportamentos relacionados com a gestão individual de carreira. O quadro 5 (Anexo III) representa as regressões realizadas aos vários tipos de comportamentos individuais de gestão de carreira, estipulados anteriormente no documento. O grau de utilização de **networking** depende da perceção de quebra de obrigações organizacionais relacionadas com o desenvolvimento ( $\beta = -0,166$ ;  $p < 0,05$ ), da perceção de obrigações organizacionais relacionadas com a remuneração ( $\beta = 0,196$ ;  $p < 0,05$ ) e com a perceção de quebra de obrigações individuais relacionadas com a competência ( $\beta = -0,170$ ;  $p < 0,01$ ). Assim, se existir uma utilização de **networking** por parte do trabalhador, pode-se presumir que não existe

quebra no cumprimento das obrigações individuais de desenvolvimento e de competência na função. Contudo, com o intuito de procura de oportunidades e orientação para fora da organização. Contudo, a quebra em obrigações organizacionais relacionadas com a remuneração também implica uma maior utilização do **networking**. A utilização de comportamentos de **auto-nomeação** são mais visíveis e perceptíveis quando existe uma percepção de cumprimento de obrigações organizacionais relacionadas com o ambiente e condições de trabalho ( $\beta = -0,337$ ;  $p < 0,01$ ) e a obrigações individuais relacionadas com a competência ( $\beta = -0,184$ ;  $p < 0,05$ ). Sendo assim, a garantia por parte da empresa de algumas condições organizacionais e a percepção de um bom desempenho pessoal origina uma maior utilização de **auto-nomeação**. Os comportamentos de **desenvolvimento de competências** estão mais presentes quando não existe uma percepção de quebra de obrigações individuais relacionados com a competência ( $\beta = -0,297$ ;  $p < 0,01$ ) e quando também não existe percepção de quebra de obrigações individuais de desenvolvimento ( $\beta = -0,192$ ;  $p < 0,05$ ). Contudo, esse tipo de comportamentos têm relações negativas com as obrigações organizacionais de ambiente e condições de trabalho ( $r = -0,214$ ;  $p < 0,01$ ), com as obrigações organizacionais de formação ( $r = -0,165$ ;  $p < 0,05$ ), com as obrigações individuais de lealdade ( $r = -0,282$ ;  $p < 0,05$ ) e com as obrigações relacionadas com a disponibilidade ( $r = -0,271$ ;  $p < 0,01$ ). Estas relações negativas são notadas porque o trabalhador não irá ter vontade de desenvolver competências caso as condições de trabalho, de formação e a sua lealdade para com a organização estiverem comprometidas. No caso de comportamentos relacionados com o **envolvimento no trabalho**, estes são mais notados quando existe uma maior percepção de cumprimento de obrigações individuais relacionadas com a disponibilidade ( $\beta = -0,258$ ;  $p < 0,01$ ), uma maior percepção de cumprimento das obrigações relacionadas com a lealdade organizacional ( $\beta = -0,201$ ;  $p < 0,05$ ) e com a menor percepção de cumprimento das obrigações de permanência organizacional ( $\beta = 0,230$ ;  $p < 0,05$ ). Assim sendo, no agregado dos dados discutidos, pode-se perceber que percepções de quebra do contrato afetam a utilização de determinados tipos de comportamento (em especial no envolvimento com o trabalho, intimamente relacionado com a motivação). Os resultados também demonstram que a quebra de tanto das obrigações individuais como nas organizacionais pode justificar o uso de certos tipos de comportamentos, onde a percepção de não cumprimento de algumas obrigações organizacionais influenciam e potencializam uma maior utilização de comportamentos individuais relacionados com a gestão de carreira, podendo assim confirmar a segunda hipótese alínea b, que estipula que a quebra de diferentes tipos de obrigações do contrato psicológico afeta e determina diferentes tipos de comportamentos e atitudes do trabalhador.

## 7.2. A influência dos fatores individuais e organizacionais do conteúdo do contrato psicológico, afetam os factores de motivação para a inovação

Para facilitar a análise da questão, esta irá ser dividida em duas secções, onde a primeira irá demonstrar a influência dos fatores individuais, e a segunda irá demonstrar a influência dos fatores organizacionais, e estudar o seu impacto nos fatores de motivação. A primeira irá ser relativa às obrigações individuais e a segunda relativa às obrigações organizacionais.

Podem-se considerar **obrigações individuais** a representação da percepção individual do grupo de compromissos assumidos pelo indivíduo, em relação à organização. O quadro 8 (Anexo III) demonstra que a percepção de compromissos para com a organização depende, a nível individual, do locus de controlo ( $\beta = 0,217$ ;  $p < 0,01$ ), da crença em valores de trabalho que incentivem a participação ( $\beta = 0,165$ ;  $p < 0,05$ ) e da adaptabilidade ( $\beta = 0,156$ ;  $p < 0,05$ ). Da mesma forma, para gerar maior percepção de compromissos para com a organização, estão presentes os valores burocráticos da organização ( $\beta = 0,248$ ;  $p < 0,01$ ). No quadro 14 (anexo III), estão presentes os resultados obtidos através das correlações realizadas entre a percepção de obrigações individuais do trabalhador e os fatores independentes presentes na análise. A partir desse da análise desse respetivo quadro, pode notar-se que existem fatores que afetam a percepção de obrigações individuais do trabalhador, nomeadamente relacionadas com a ambição ( $r = 0,323$ ), o empenho na carreira ( $r = 0,208$ ) e com os valores de trabalho presentes na função ( $r = 0,242$ ). Há que se notar também que o conhecimento dos objetivos estipulados pela empresa ( $r = 0,236$ ) e dos objetivos do departamento ( $r = 0,176$ ) também afetam as percepções de obrigações individuais do trabalhador. Existem práticas organizacionais como um sistema de progressão de carreira ( $r = 0,217$ ;  $p < 0,01$ ) e de mentoria ( $r = 0,177$ ;  $p < 0,01$ ) e os valores organizacionais relacionados com a participação ( $r = 0,373$ ;  $p < 0,01$ ) que também afetam tal percepção. A Percepção de **obrigações individuais de lealdade** estão dependentes da capacidade de adaptabilidade do indivíduo ( $\beta = 0,277$ ;  $p < 0,01$ ), da percepção de valores burocráticos da organização ( $\beta = 0,208$ ;  $p < 0,01$ ) e de um sistema que possibilite a avaliação de desempenho das chefias ( $\beta = 0,192$ ;  $p < 0,05$ ). Basicamente, indivíduos que sejam adaptáveis, e tenham uma maior percepção de valores organizacionais burocráticos e a existência de um sistema de avaliação de desempenho das chefias terão uma maior percepção de obrigações relacionadas com a lealdade para com a organização, de forma a existir tendência para ser leal á organização se esta possibilitar uma “justiça” por parte dos trabalhadores para com as

chefias. A percepção de **obrigações individuais de competência na função**, segundo o quadro 7 (anexo III), estas obrigações estão dependentes do locus de controlo interno ( $\beta = 0,264$ ;  $p < 0,01$ ), da ambição ( $\beta = 0,212$ ;  $p < 0,01$ ) e da existência de valores tradicionais na organização ( $\beta = 0,230$ ;  $p < 0,01$ ). Resumidamente, indivíduos sentirão mais obrigações relacionadas com a competência se estes forem ambiciosos, se a organização sustentar valores tradicionais e principalmente se estes tiverem consciência dos seus atos. A percepção de **obrigações individuais de relacionamento com os colegas**, cujas correlações estão presentes no quadro 8 (anexo II), estão dependentes da existência de valores de trabalho relacionados com a participação ( $\beta = 0,153$ ;  $p < 0,05$ ), de valores de trabalho relacionados com a tarefa realizada ( $\beta = 0,214$ ;  $p < 0,05$ ) e com o locus de controlo interno ( $\beta = 0,146$ ;  $p < 0,05$ ). Ou seja, indivíduos que persintam valores participativos por parte da organização, que sustentem valores de trabalho relacionados com a tarefa e possuam locus de controlo interno terão maior percepção de obrigações individuais de relacionamento com os colegas de trabalho. A percepção de **obrigações individuais de desenvolvimento**, cujas correlações estão presentes no quadro 10 (Anexo III), está dependente dos valores de trabalho relacionados com a participação ( $\beta = 0,249$ ;  $p < 0,01$ ), da adaptabilidade do indivíduo ( $\beta = 0,141$ ;  $p < 0,05$ ) e da existência de incentivo de valores participativos por parte da organização ( $\beta = 0,301$ ;  $p < 0,01$ ) onde este fator demonstra ser o elemento principal na percepção deste tipo de obrigações. A percepção de obrigações individuais de desenvolvimento depende da capacidade de adaptação do indivíduo, dos valores de trabalho relacionados com a participação e a existência de incentivos de participação por parte da organização. A percepção de **obrigações de permanência na organização**, cujas correlações estão presentes no quadro 11 (Anexo III), estão dependentes da percepção de valores organizacionais relacionados com a burocracia ( $\beta = 0,169$ ;  $p < 0,05$ ) e pelo empenho na carreira ( $\beta = 0,142$ ;  $p < 0,05$ ). Com a análise bivariada pode-se reparar também numa correlação significativa no facto do indivíduo conhecer os objetivos da organização ( $r = 0,183$ ) e com a existência de um sistema de progressão de carreira ( $r = 0,194$ ), demonstrando então que o indivíduo sentirá maior obrigação de permanecer na organização caso este seja empenhado na carreira, caso exista valores burocráticos na organização, caso exista um sistema de progressão de carreira na organização e essencialmente se este conhecer os objetivos da empresa.

O conjunto dos dados analisados relativo aos vários tipos de obrigações individuais comprova que existe influência dos fatores individuais do conteúdo do contrato psicológico e que estes afetam certos tipos de percepções que contribuem para a inovação, como as de desenvolvimento, lealdade e competência na função.

Pode-se considerar as **obrigações organizacionais** a representação da percepção individual do grupo de compromissos assumidos pela organização face ao trabalhador. O quadro 12 (Anexo III) demonstra fatores que auxiliam nessa percepção, estando estes relacionados com a formação ( $\beta = 0,137$ ;  $p < 0,05$ ), com os valores organizacionais de participação ( $\beta = 0,218$ ;  $p < 0,05$ ) e os valores de trabalho instrumentais ( $\beta = 0,209$ ;  $p < 0,05$ ). No quadro 13 (Anexo III) estão presentes os resultados das correlações das obrigações organizacionais com os fatores independentes. Através da sua análise, conhecer os objetivos da empresa ( $r = 0,233$ ) e os objetivos do departamento ( $r = 0,184$ ) são considerados fatores significantes na percepção de obrigações organizacionais. Da mesma forma, a percepção de valores de trabalho relacionados com a tarefa ( $r = 0,204$ ) e relacionados com a participação ( $r = 0,255$ ) também se relacionam com as obrigações organizacionais. Também existe um grupo de práticas organizacionais, como um sistema de progressão de carreira ( $r = 0,230$ ) e um aconselhamento de carreira ( $r = 0,199$ ) que afetam tais percepções. A percepção de **obrigações organizacionais de ambiente e condições de trabalho**, cujas correlações estão presentes no quadro 14 (Anexo III), estão dependentes da presença de um locus de controlo interno ( $\beta = 0,175$ ;  $p < 0,05$ ), da sustentação de valores de trabalho instrumentais ( $\beta = 0,226$ ;  $p < 0,01$ ) e de um menor empenho na carreira ( $\beta = -0,158$ ;  $p < 0,05$ ). Nesta mesma percepção, os valores de participação incentivados pela organização ( $\beta = 0,235$ ;  $p < 0,01$ ) e o conhecimento dos objetivos da empresa ( $\beta = 0,176$ ;  $p < 0,05$ ) são fatores positivos. A análise bivariada do quadro 13 (Anexo III) demonstra que os valores de trabalho relacionados com a tarefa ( $r = 0,219$ ), os valores de trabalho relacionados com a participação ( $r = 0,244$ ), a formação ( $r = 0,219$ ) e os valores organizacionais relacionados com a burocracia ( $r = 0,238$ ) proporcionam uma maior percepção de obrigações organizacionais relacionadas com o ambiente e com as condições de trabalho. As percepção de **obrigações organizacionais de formação**, cujas correlações estão presentes no quadro 15 (anexo III), estão relacionadas com o facto do indivíduo possuir um locus de controlo interno ( $\beta = 0,145$ ;  $p < 0,05$ ) e com o facto de este sustentar os valores de trabalho instrumentais ( $\beta = 0,138$ ;  $p < 0,05$ ). Da mesma forma, o facto de existir práticas de formação dentro da organização ( $\beta = 0,162$ ;  $p < 0,05$ ) influencia tal percepção. A ambição ( $r = 0,193$ ), o conhecimento dos objetivos da empresa ( $r = 0,213$ ) e do departamento ( $r = 0,191$ ), e a existência de valores organizacionais relacionados com a participação ( $r = 0,212$ ) e com a burocracia ( $r = 0,216$ ) são fatores que demonstram contribuir para uma maior percepção de obrigações organizacionais relacionadas com a formação. A percepção de **obrigações organizacionais de remuneração**, cujas correlações estão presentes no quadro 16 (Anexo III), estão dependentes da presença de valores de trabalho instrumentais por parte do indivíduo ( $\beta = 0,350$ ;  $p < 0,01$ ), pela existência

de práticas de formação na organização ( $\beta = 0,189$ ;  $p < 0,05$ ) e pela existência de um sistema de progressão de carreira ( $\beta = 0,164$ ;  $p < 0,05$ ). A percepção de **obrigações organizacionais contratuais**, cujas correlações estão presentes no quadro 17 (Anexo III), está dependente da existência de valores de trabalho instrumentais ( $\beta = 0,159$ ;  $p < 0,05$ ), de valores de trabalho de tarefa ( $\beta = 0,157$ ;  $p < 0,05$ ) e da existência de práticas de formação ( $\beta = 0,176$ ;  $p < 0,05$ ).

Com a análise do conjunto de dados estipulados sobre os vários tipos de obrigações organizacionais, é possível confirmar que existe influência dos fatores organizacionais do conteúdo do contrato psicológico e que estas afetam comportamentos relacionados com a motivação. Em conjunto com as obrigações individuais estipuladas na secção anterior, é possível então confirmar a hipótese 2, visto as obrigações relacionadas com formação, individuais de desenvolvimento, relacionamento entre colegas e lealdade estarem relacionadas com diferentes fatores do conteúdo do contrato psicológico e este tipo de obrigações influenciam comportamentos relacionados com a motivação para a inovação.

### **7.3. A percepção de quebra do contrato psicológico, depende do tipo de obrigações individuais e organizacionais presentes.**

Igualmente à hipótese anterior, esta será dividida em duas partes, onde a primeira será relativa à quebra das obrigações individuais e a segunda será relativa à quebra das obrigações organizacionais.

O primeiro modelo de regressão foi realizado tendo em conta a percepção global de **quebra das obrigações individuais**, percecionadas individualmente pelo trabalhador. Os resultados podem ser verificados no quadro 18 (Anexo III), que demonstra que a percepção de quebra das obrigações do trabalhador face à organização é demarcado por indivíduos com menor capacidade de adaptabilidade ( $\beta = -0,278$ ;  $p < 0,01$ ), por indivíduos que não demonstram valores de trabalho associados às tarefas e atividades relacionadas com a sua função ( $\beta = -0,278$ ;  $p < 0,01$ ) por indivíduos que possuem um menor empenho na carreira ( $\beta = -0,131$ ;  $p < 0,05$ ) e por indivíduos que demonstram menor ambição ( $\beta = -0,180$ ;  $p < 0,05$ ). Em contrapartida, a presença de valores organizacionais tradicionais ( $\beta = -0,204$ ;  $p < 0,01$ ) contribui para uma menor percepção de quebra, tal como o facto de permanecer na organização a um período superior a 5 anos ( $\beta = -0,110$ ;  $p < 0,05$ ). A análise bivariada relacionada com a quebra está representada no quadro 19 (Anexo III). Nesse quadro, pode-se verificar que a percepção de quebra das obrigações individuais são menos pressentidas quando existe um locus de controlo

interno ( $r = -0,358$ ;  $p < 0,01$ ), quando existem valores de trabalho relacionados com a participação ( $r = -0,388$ ;  $p < 0,01$ ), quando o trabalhador conhece os objetivos da empresa ( $r = -0,201$ ;  $p < 0,01$ ) e quando a organização incentiva valores de participação ( $r = -0,312$ ;  $p < 0,01$ ).

A percepção de quebra das **obrigações individuais de lealdade organizacional**, cujas correlações estão presentes no quadro 20 (Anexo III), estão dependentes dos fatores relacionadas com a adaptabilidade ( $\beta = -0,279$ ;  $p < 0,01$ ), com os valores de trabalho relacionados com a tarefa ( $\beta = -0,122$ ;  $p < 0,05$ ) e com a existência de valores organizacionais tradicionais ( $\beta = -0,136$ ;  $p < 0,05$ ). O quadro da análise bivariada demonstra também que fatores como a ambição ( $r = -0,302$ ), o locus de controlo interno ( $r = -0,290$ ), o empenhamento na carreira ( $r = -0,210$ ) e os valores de trabalho relacionados com a participação ( $r = -0,282$ ) proporcionam uma menor percepção de quebra das obrigações individuais relacionadas com a lealdade organizacional.

A percepção de quebra das **obrigações individuais de competência na função**, cujas correlações estão presentes no quadro 21 (Anexo III), está dependente da ambição do trabalhador ( $\beta = -0,214$ ;  $p < 0,01$ ), da sua adaptabilidade ( $\beta = -0,233$ ;  $p < 0,01$ ), dos valores de trabalho ligados à tarefa ( $\beta = -0,215$ ;  $p < 0,01$ ) e dos valores organizacionais ligados à burocracia ( $\beta = -0,265$ ;  $p < 0,01$ ). Verificando os resultados da análise bivariada, pode-se reparar que fatores como o locus de controlo ( $r = -0,376$ ), o empenho na carreira ( $r = -0,245$ ), a existência de valores de trabalho relacionados com a participação ( $r = -0,379$ ), os valores de participação incentivados pela organização ( $r = -0,298$ ) e o facto do trabalhador ter conhecimento dos objetivos da empresa ( $r = -0,189$ ) proporcionam uma menor existência de percepção de quebra das obrigações individuais relacionadas com a competência na função.

A percepção de quebra das **obrigações individuais de disponibilidade**, cujas correlações estão presentes no quadro 22 (Anexo III), é adestrada pela falta de adaptabilidade ( $\beta = -0,251$ ;  $p < 0,01$ ), pela falta de valores de trabalho de tarefa ( $\beta = -0,171$ ;  $p < 0,05$ ), pela responsabilidade de chefia ( $\beta = -0,209$ ;  $p < 0,01$ ) e pela prática de mentoria ( $\beta = -0,131$ ;  $p < 0,05$ ). Através da análise bivariada, conclui-se que a ambição ( $r = -0,302$ ), o locus de controlo interno ( $r = -0,219$ ), o empenho na carreira ( $r = -0,186$ ), os valores de trabalho relacionados com a participação ( $r = -0,198$ ) e com a burocracia ( $r = -0,215$ ) são fatores que proporcionam uma menor percepção de quebra das obrigações individuais relacionadas com a disponibilidade.

A percepção de quebra das **obrigações de relacionamento com colegas**, cujas correlações estão presentes no quadro 23 (Anexo III), está dependente da presença de valores de trabalho relacionados com a tarefa ( $\beta = -0,287$ ;  $p < 0,01$ ), de valores organizacionais burocráticos ( $\beta = -$

0,160;  $p < 0,05$ ) e com a adaptabilidade ( $\beta = -0,287$ ;  $p < 0,01$ ). A ambição ( $r = -0,171$ ), a existência de valores de trabalho participativos ( $r = -0,256$ ) e a existência de valores de trabalho instrumentais ( $r = -0,226$ ) demonstram ser fatores positivos para a menor percepção de quebra das obrigações de relacionamento com os colegas de trabalho.

A percepção de quebra das **obrigações individuais de desenvolvimento**, cujas correlações estão presentes no quadro 24 (Anexo III), está dependente da adaptabilidade do indivíduo ( $\beta = -0,229$ ;  $p < 0,01$ ), dos valores de trabalho relacionados com a participação ( $\beta = -0,189$ ;  $p < 0,05$ ), da ambição do indivíduo ( $\beta = -0,156$ ;  $p < 0,05$ ), dos valores relacionados com a participação incentivados pela organização ( $\beta = -0,112$ ;  $p < 0,05$ ) e da disponibilidade da organização para aconselhamento de carreira ( $\beta = -0,145$ ;  $p < 0,05$ ). Da mesma forma, o locus de controlo interno ( $r = -0,243$ ), o empenho na carreira ( $r = -0,203$ ), os valores de trabalho na função ( $r = -0,220$ ) e o conhecimento dos objetivos da empresa ( $r = -0,176$ ) são tudo fatores, que segundo a análise bivariada, auxilia a haver uma menor percepção de quebra dessas mesmas obrigações.

A percepção de quebra das **obrigações individuais de permanência na organização**, cujas correlações estão presentes no quadro 25 (Anexo III), depende da existência de um sistema de progressão de carreira ( $\beta = -0,170$ ;  $p < 0,05$ ) e da existência de valores de trabalho relacionados com a participação ( $\beta = -0,145$ ;  $p < 0,05$ ). O quadro 19 (Anexo III) demonstra que, a idade ( $r = -0,182$ ) e o tempo de permanência na organização ( $r = -0,184$ ) são fatores que permitem uma menor percepção de quebra dessas mesmas obrigações.

Com especial atenção aos dados apresentados, existe uma elevada influência das obrigações individuais relacionadas com a adaptabilidade e dos valores de trabalho relacionados com a tarefa. Estes dois factores contribuem com alguma relevância o incumprimento de todas as restantes obrigações. Isto indica que indivíduos adaptáveis e com valores de trabalho estão menos suscetíveis a perceberem quebra das suas obrigações em relação ao empregador.

O quadro 26 (Anexo III) demonstra as regressões realizadas tendo em conta a percepção global de quebra das **obrigações de nível organizacional**, que representa a percepção individual dos trabalhadores em relação aos compromissos não cumpridos pela organização. A percepção de quebra das obrigações organizacionais estão dependentes, a nível individual, do locus de controlo interno ( $\beta = -0,273$ ;  $p < 0,01$ ), do empenho na carreira ( $\beta = -0,203$ ;  $p < 0,01$ ) e dos valores de trabalho relacionados com a participação ( $\beta = 0,164$ ;  $p < 0,05$ ). Essa mesma percepção está dependente, a nível organizacional, das práticas de formação ( $\beta = -0,267$ ;  $p < 0,01$ ), do sistema de progressão de carreira estipulado pela organização ( $\beta = -0,228$ ;  $p < 0,01$ ), do

acolhimento ( $\beta=-0,174$ ;  $p<0,01$ ), e da rotação de funções ( $\beta=-0,110$ ;  $p<0,05$ ). Através da análise bivariada presente no quadro 27 (Anexo III), pode-se reparar que existe impacto de fatores como a responsabilidade de chefia ( $r= -0,253$ ), o conhecimento de objetivos da empresa ( $r=-0,393$ ) e do departamento ( $r=-0,338$ ).

A percepção de quebra das **obrigações organizacionais de ambiente e condições de trabalho**, cujas correlações estão presentes no quadro 28 (Anexo III), está dependente da percepção de uma organização com valores associados ao dinamismo e inovação ( $\beta= -0,204$ ;  $p<0,01$ ), das práticas que indicem a existência de um sistema de progressão de carreira ( $\beta=-0,224$ ;  $p<0,01$ ), da formação oferecida ( $\beta=-0,235$ ;  $p<0,01$ ), do acolhimento ( $\beta=-0,123$ ;  $p<0,05$ ). Quanto ao nível individual, a percepção de cumprimento está pendente do locus de controlo interno ( $\beta=-0,272$ ;  $p<0,01$ ), da ausência de valores de trabalho relacionados com a participação ( $\beta=0,234$ ;  $p<0,01$ ), do empenho na carreira ( $\beta= -0,123$ ;  $p<0,05$ ) e dos valores de trabalho associados à importância dada à função ou tarefa ( $\beta=-0,143$ ;  $p<0,05$ ). A análise bivariada demonstra que factores como a responsabilidade de chefia ( $r= -0,196$ ), a existência de um contrato efetivo ( $r= 0,177$ ) e temporário ( $r=-0,198$ ), o conhecimento dos objetivos da organização ( $r=-0,358$ ) e do departamento ( $r=-0,343$ ) afetam a percepção de quebra de tais obrigações.

A percepção de quebra das **obrigações organizacionais de remuneração**, cujas correlações estão presentes no quadro 29 (Anexo III), estão dependentes da existência de práticas relacionadas com a formação ( $\beta= 0,187$ ;  $p<0,05$ ), com o acolhimento ( $\beta=-0,209$ ;  $p<0,01$ ), se progressão de carreira ( $\beta=-0,16$ ;  $p<0,01$ ) e das práticas de avaliação de desempenho dos supervisores ( $\beta= -0,142$ ;  $p<0,05$ ). Estas obrigações também estão dependentes dos indivíduos mais empenhados no desenvolvimento da sua carreira ( $\beta= -0,250$ ;  $p<0,01$ ) e com mais locus de controlo externo ( $\beta= -0,127$ ;  $p<0,05$ ). As obrigações organizacionais de remuneração ainda demonstram uma relação com a responsabilidade de chefia ( $r= -0,210$ ), com o locus de controlo interno ( $r= -0,284$ ), com o conhecimento dos objetivos da organização ( $r= -0,246$ ) e do departamento ( $r=-0,201$ ) e com todas as práticas relacionadas com a gestão de carreira do indivíduo. Os valores organizacionais relacionados com a participação também demonstram uma relação com a percepção de quebra destas respetivas obrigações ( $r= -0,234$ ).

A percepção de quebra das **obrigações organizacionais de formação**, cujas correlações estão presentes no quadro 30 (Anexo III), está dependente da ausência de práticas organizacionais relacionadas com a formação ( $\beta= -0,255$ ;  $p<0,01$ ), da ausência de um sistema estruturado de progressão de carreira ( $\beta= -0,173$ ;  $p<0,05$ ), de um sistema de rotação de funções ( $\beta=-0,172$ ;

$p < 0,05$ ), de acolhimento ( $\beta = -0,180$ ;  $p < 0,05$ ) e pela percepção de ausência de valores organizacionais relacionados com o dinamismo e com a inovação ( $\beta = -0,131$ ;  $p < 0,05$ ). Em contrapartida, o que demonstra fazer com que exista uma maior percepção de quebra são os factores como o menor empenho na carreira ( $\beta = -0,181$ ;  $p < 0,05$ ), um menor locus de controlo interno ( $\beta = -0,126$ ;  $p < 0,05$ ) e a existência de valores de trabalho relacionados com a participação ( $\beta = -0,158$ ;  $p < 0,05$ ). A análise bivariada permite verificar que as obrigações relacionadas com a formação estão relacionadas com a responsabilidade de chefia ( $r = -0,177$ ), com o facto de o indivíduo conhecer os objetivos da empresa ( $r = -0,319$ ) e do seu departamento ( $r = -0,278$ ).

A percepção de quebra das **obrigações organizacionais de gestão de carreira**, cujas correlações estão presentes no quadro 31 (Anexo III), está dependente da existência de um sistema de formação ( $\beta = -0,231$ ;  $p < 0,01$ ), de progressão de carreira ( $\beta = -0,253$ ;  $p < 0,01$ ), de acolhimento ( $\beta = -0,216$ ;  $p < 0,01$ ) e da existência de um sistema de avaliação de desempenho dos supervisores ( $\beta = -0,144$ ;  $p < 0,05$ ). Existe também uma contribuição para a percepção de quebra por parte dos indivíduos que sustentam valores de trabalho relacionados com a participação ( $\beta = 0,236$ ;  $p < 0,01$ ), que não estejam totalmente empenhados na sua carreira ( $\beta = -0,153$ ;  $p < 0,05$ ) e que não sustentam valores de trabalho relacionados com a sua função ( $\beta = -0,151$ ;  $p < 0,05$ ). Segundo a análise bivariada, fatores como a responsabilidade de chefia ( $r = -0,180$ ), o contrato temporário ( $r = -0,177$ ), o locus de controlo interno ( $r = -0,240$ ), o conhecimento dos objetivos da empresa ( $r = -0,233$ ) e do departamento ( $r = -0,175$ ) correlacionam-se com a percepção de quebra das obrigações da organização relacionadas com a gestão de carreira. A percepção de quebra das **obrigações organizacionais relacionadas com o contrato de emprego**, cujas correlações estão presentes no quadro 32 (Anexo III), é explicada pela existência de locus de controlo interno ( $\beta = -0,219$ ;  $p < 0,01$ ), de valores de trabalho relacionados com a tarefa ( $\beta = -0,138$ ;  $p < 0,05$ ), pela falta de formação ( $\beta = -0,175$ ;  $p < 0,05$ ) e pela falta de um sistema de avaliação de desempenho pelas chefias ( $\beta = -0,162$ ;  $p < 0,05$ ). A análise bivariada demonstra que a responsabilidade de chefia ( $r = -0,180$ ), a adaptabilidade ( $r = -0,221$ ), a ambição ( $r = -0,199$ ) os valores de trabalho relacionados com a participação ( $r = -0,233$ ) o conhecimento dos objetivos da empresa ( $r = -0,215$ ) são fatores que se relacionam com a percepção de quebra de tais obrigações.

Com o conjunto dos dados, existe presença de certos fatores na quebra de obrigações individuais e organizacionais. Basicamente, para todas as obrigações de nível organizacional, um locus de controlo reduzido, a presença de valores relacionados com a participação e um menor empenho na carreira proporciona uma maior percepção de quebra das obrigações

organizacionais. O conjunto dos dados indicia também que diferentes tipos de obrigações organizacionais e individuais fazem com que as influências dos fatores sejam distintas. Apesar de existir fatores constantes, todas as outras surgem e são visíveis e perceptíveis dependendo do tipo de obrigação organizacional em questão. Por exemplo, a percepção de quebra de obrigações organizacionais relacionados com a formação, além de ser explicado pelos fatores recorrentes, é também explicada pela presença de valores organizacionais relacionados com a participação. Os resultados permitem então afirmar a terceira hipótese, cada obrigação individual e organizacional é diferentemente influenciada pelos fatores independentes na percepção da sua quebra.

#### **7.4. A segurança de emprego, as práticas organizacionais e a boa relação de empregado e empregador são fatores para a criatividade e desenvolvimento de inovação**

Nesta secção vai testar-se a última hipótese exposta como objetivo deste estudo, sendo esse o contrato psicológico como influência na utilização de comportamentos relacionados com a inovação. Este demonstra-se importante devido aos comportamentos de gestão de carreira estarem relacionados com a motivação do empregador e influenciar na sua vontade de ser criativo e inovar na organização. Esta hipótese considera as percepções do contrato psicológico e da sua quebra em diferentes tipos de comportamentos anteriormente testados. Seguindo o teste de hipóteses, os quadros utilizados para análise foram submetidos a modelos de regressão linear. A criatividade e desenvolvimento de inovação, a partir dos recursos humanos, necessitam de ser sustentados através de um sistema vivo e contínuo, sendo importante o empregado ter os seus objetivos orientados para a empresa. Como tal, é necessário a existência de segurança de emprego e a boa relação do trabalhar com os seus colegas e até com as chefias. A partir do quadro 17 (Anexo III), podemos verificar as correlações dos fatores que influenciam a percepção de obrigações organizacionais relacionadas com o contrato de trabalho e podemos verificar que fatores como os valores instrumentais da organização ( $\beta=0,159$ ;  $p<0,05$ ), as práticas organizacionais de formação ( $\beta= 0,176$ ;  $p<0,05$ ) e a existência de valores relacionados com a função ( $\beta= 0,157$ ;  $p<0,05$ ) influenciam tal percepção. De facto, a organização necessita de possuir valores básicos a transmitir aos seus trabalhadores, de exercer e fornecer formação e de sustentar valor às funções relacionadas nesta para que seja incentivada e tenha a obrigação de fornecer segurança de emprego por meio contratual, pois se o trabalhador não sentir valor na sua função, não terá menor interesse em desenvolvê-la. A análise bivariada do quadro 33 (Anexo III) demonstra que

existem outros fatores influentes nas obrigações contratuais da organização, nomeadamente o contrato individual ( $r=0,143$ ), o locus de controlo interno ( $r=0,143$ ), os valores de trabalho relacionados com a participação ( $r=0,133$ ), os valores de trabalho extra-laborais ( $r=0,153$ ), os conhecimentos dos objetivos do departamento ( $r=0,142$ ) e a existência de valores organizacionais burocráticos ( $r=0,149$ ). As obrigações de relacionamento com os colegas, onde as correlações podem ser verificadas no quadro 8 (Anexo II), estão dependentes da existência de valores de trabalho relacionados com a participação ( $\beta=0,153$ ;  $p<0,05$ ), com a existência de valores de trabalho relacionados com a função ( $\beta=0,214$ ;  $p<0,05$ ) e com a existência de locus de controlo interno ( $\beta=0,146$ ;  $p<0,05$ ). De facto, trabalhadores que sustentem valores relacionados com a participação ativa na organização, valores que deem importância à sua função e que possuam um locus de controlo interno, sentirão obrigações de se correlacionarem com os seus colegas e com as chefias. Tendo em conta que a revisão de literatura ilustra a necessidade do trabalhador estar orientado para a organização para que possibilite a criatividade e desenvolvimento de inovação e que a segurança de emprego e boa relação são fatores que proporcionam o bem-estar psicológico do trabalhador, é possível confirmar a hipótese quatro.

## 7.5. Síntese

Neste capítulo realizou-se a análise dos dados obtidos por Ferreira (2007) estipulados no capítulo anterior relativo à metodologia. Tendo em conta a primeira hipótese exposta, pode-se verificar que o contrato psicológico influencia a utilização de comportamentos individuais relacionados com a gestão de carreira, onde nestes se pode incluir comportamentos relacionados com o desenvolvimento de competências. Os dados confirmam que diferentes tipos de obrigações presentes no contrato psicológico determinam a utilização de diferentes comportamentos e, tal como a quebra de diferentes tipos de obrigações, também determina a utilização diferenciada de certos comportamentos. No que toca aos conteúdos do contrato psicológico exposto na hipótese 2, a análise permitiu concluir que as influências dos fatores independentes estão dependentes das diferentes obrigações individuais e organizacionais, onde esses fatores independentes afetam a vontade, a motivação, o desenvolvimento pessoal e envolvimento com a empresa, pertencentes às vertentes motivacionais da inovação. Tendo em conta a hipótese 3, relacionada com a perceção de quebra do contrato psicológico, o maior ou menor incumprimento de promessas que fazem parte do contrato psicológico é influenciado pelos fatores independentes tendo em conta o tipo de obrigações individuais ou

organizacionais, demonstrando que o tipo de obrigações do contrato psicológico influenciam não só o tipo de comportamentos adotados, mas também a forma de percepção da sua quebra. No que toca ao exposto na hipótese 4, a análise das percepções de obrigações relacionadas com a contratação e segurança de emprego e com a boa relação entre colegas e chefias permitiu verificar os fatores centrais nesses, sendo estes expostos na discussão e demonstraram que a orientação para a organização são, de facto, importantes para a criatividade.

## 8. Discussão

Este estudo tem o principal objetivo de clarificar uma ligação existente entre a inovação e o contrato psicológico e os impactos da sua quebra na utilização de comportamentos que possam afetar a inovação. Para tal, além da revisão da literatura demonstrar uma certa ligação entre os termos, foi utilizada a metodologia do inquérito por questionário (dados secundários) e com o tratamento estatístico obtidos nesses dados surgiram resultados que serão agora discutidos.

### 8.1. O contrato psicológico influencia a utilização de comportamentos individuais relacionados com o incentivo à inovação

Ao verificar os resultados obtidos, tanto na utilização de comportamentos individuais relacionados com a gestão de carreira, quer no tipo específico destes comportamentos, o que é mais demonstrado é a influência existente das obrigações que o empregado tem para com o seu empregador, enquanto o inverso é pouco notado (Ferreira, 2007). Basicamente, a utilização de comportamentos relacionados com a obtenção de competência na atual função, com o envolvimento intensivo no trabalho, com o desenvolvimento de competências, com o desenvolvimento e criação de oportunidades, com o desenvolvimento de alianças para o apoio, com o comportamento político e com a gestão de imagem, onde todo esse tipo de comportamentos resume os comportamentos relacionados com a gestão de carreira (Ferreira, 2007) e são comportamentos que incentivam a motivação para a inovação, são determinados por conteúdos pertencentes à perceção individual do que cada indivíduo deve à organização. Estes comportamentos são geralmente voluntários e informais, no sentido da organização considerar como mais correto e adequado para a realização dos seus objetivos (Gould & Penley, 1984; Feij, Whitley, Peiró e Taris, 1995; Noe, 1996; Nabi, 2000 in Ferreira, 2007). Mas para que esse tipo de comportamento ocorra, é necessário que os indivíduos os adotem, que obtenham competências e capacidades, que os indivíduos adotem valores da organização e dos grupos de trabalho, e é necessário que a organização forneça uma ligeira margem de liberdade e integre essa margem no seu planeamento estratégico, com orientação para a melhoria contínua.

É mais fácil saber o que fazer a nível comportamental se se tiver em conta aquilo que se sente obrigado a fazer em contexto organizacional, do que aquilo que a organização acha que o indivíduo deve fazer, tornando mais fácil a adoção de comportamentos específicos e desejados pela organização, especialmente quando uma das problemáticas do contrato psicológico

exposto na revisão de literatura é sobre a identificação do representante da organização e a sua influência no contrato. Existem fatores ou práticas organizacionais que nem sempre contribuem para a modificação de comportamentos dos trabalhadores, um exemplo é o estudo de Kossek em 1998, que verificou que uma ação de formação realizada pela organização com o objetivo de aumentar uma gestão de carreira sustentável dos seus trabalhadores originou um impacto negativo na utilização de comportamentos individuais relacionados com a gestão de carreira (Ferreira, 2007). O uso desta tipologia de comportamentos, tal como esperado, depende de vários fatores maioritariamente disposicionais (Nabi, 2000), onde o bem-estar psicológico e emocional vai depender do ambiente criado pelos líderes e “heróis” da organização (Yulk, 1998). Sabendo que o contrato psicológico é meramente percetivo e subjetivo, construído pelo indivíduo (apesar do seu conteúdo ser influenciado tanto a nível individual como a nível organizacional), os resultados apresentados na análise fazem sentido, visto estes demonstrarem influência por parte do indivíduo e da organização (Ferreira, 2007). Este facto demonstra que o bom relacionamento interpessoal entre organização e indivíduos possibilita uma melhor gestão de recursos humanos orientado para a utilização do contracto, e possibilitando um melhor *knowledge sharing* (Sainsaulieu, 1997). Segundo a análise dos quadros, a utilização desta tipologia de comportamentos é maior se existir uma quando existe uma maior perceção de quebra por parte da organização no que toca à remuneração e uma menor perceção de quebra das obrigações individuais de competência na função e das obrigações organizacionais relacionadas com as condições de trabalho. Basicamente existirá maior incentivo à inovação se o indivíduo persentir que será devidamente recompensado, quando persente que está a realizar a sua função e quando a organização fornece um bom ambiente de trabalho fomentado por valores partilhados por todos os membros da organização (Ribeiro, 2006). Há uma interação entre a quebra de obrigações individuais e organizacionais para explicar o *networking* e a automeação, enquanto o desenvolvimento de competências e oportunidades e o envolvimento no trabalho são explicados sobretudo pela perceção de quebra de obrigações individuais. Esta possibilidade de quebra deve ser tida em conta, devido ao *networking* estar na base da co-inovação entre fornecedores, clientes e parceiros (Valk *et al.*, 2011). A utilização dos comportamentos individuais de gestão de carreira é influenciada efetivamente pela perceção de quebra do contrato psicológico. Ao analisar os quadros, pode verificar-se que o trabalhador irá fazer maior utilização de comportamentos relacionados com a gestão de carreira se perceberem uma menor quebra das obrigações individuais e organizacionais, com exceção nas obrigações organizacionais de remuneração, onde existirá uma maior adoção de *networking*,

contudo para uso negativo (abandono da organização). Então, parece que os trabalhadores da organização sentem maior necessidade de utilizar comportamentos voluntários (sem estes serem necessários na atual função) quando sentem que cumprem as suas obrigações para com a organização, quando esta cumpre as obrigações relacionadas com a oferta de um bom ambiente e condições de trabalho e quando a mesma concede clarificação dos caminhos existentes para desenvolvimento de carreira interna. Este facto, além de comprovado pela análise estatística realizada, também é autenticado pelo trabalho de Chiaburu, Baker e Pitariu em 2006 (Ferreira, 2007). Estes autores realizaram um trabalho sobre autoconsciência pública e a sua influência na utilização de comportamentos relacionados com a gestão de carreira e motivação, e verificaram que os trabalhadores que fazem um uso constante desse tipo de comportamentos com o objetivo de gerir a sua carreira, expõem-se ao público no sentido de obtenção de *feedback*. Basicamente, os trabalhadores com menor autoconsciência procuram maior *feedback* e preocupam-se mais com opiniões ou julgamentos, tendo maior facilidade na obtenção de informação necessária para combater as suas deficiências. Contudo, esse tipo de personalidade não permite o indivíduo tomar riscos, podendo ser um entrave á inovação. O contrato psicológico e objetivo deste documento envolvem a relação do indivíduo com superiores da hierarquia da organização, tendo ainda especial atenção a bom relacionamento com colegas de trabalho, visto este possibilitar melhor partilha de conhecimento tácito devido á relação interpessoal (Nonaka & Takeuchi, 1994). Estes comportamentos são resultados comportamentais da formação e desenvolvimento do contrato psicológico, demonstrando ser importantes para a organização visto este evidenciar a intenção de abandono (ou não) da organização e a procura e desenvolvimento de competências. É de esperar que o indivíduo com intenção de abandono da organização irá utilizar o seu tempo em procura de oportunidades invés de investir na sua competência. Esta tipologia de comportamento deve ser fomentada, devido á elevada competitividade atual e a motivação do capital humano ser essencial para a vontade, empenho e impulso á novidade, sendo essa uma fonte de inovação (Barros & Giambiagi, 2009).

## 8.2. A influência dos fatores individuais e organizacionais do conteúdo do contrato psicológico, afetam os fatores de motivação para a inovação

A capacidade de adaptação do indivíduo, a sua autoconsciência dos actos realizados e o incentivo da organização para que este participe de forma ativa e seja uma mais-valia na mesma são os fatores cruciais para que o individuo tenha capacidade de persentir as suas próprias obrigações e promessas face á organização. De facto, a consciência dos actos, o facto da adaptabilidade possibilitar o individuo gerir a situação presente e o facto da empresa incentivar uma cultura de inovação e tentar orientar a organização para uma *learning organization* faz com que o trabalhador tenha noção do seu valor e do seu dever face á organização. Ao que parece, a possibilidade dos trabalhadores formarem obrigações para com a organização (fundamento do contrato psicológico), depende do seu locus de controlo interno, ou seja, da noção que este tem da sua responsabilidade nas consequências dos seus atos. Os resultados das várias análises bivariadas demonstraram relações positivas da variável locus de controlo interno com todas as obrigações individuais, demonstrando que os trabalhadores internos tendem a procurar informação relativa ao trabalho efetuado. Da mesma forma, os valores de trabalho nascem com a formação das obrigações individuais, especialmente nas obrigações de disponibilidade, desenvolvimento e relacionamento com os colegas. As reestruturações, conforme a sua complexidade, podem criar oportunidades de melhoria, das quais o indivíduo deverá procurar para aperfeiçoar a sua função e favorecer a sua situação. Tal mudança de perceção é uma fonte de oportunidade para gerir inovação (Drucker, 1986). Assim, é possível afirmar que a adaptabilidade tem um papel importante na perceção de obrigações individuais do contrato psicológico e na procura de melhoria. Fatores organizacionais que influenciam as obrigações individuais estão correlacionados com a perceção de valores burocráticos da empresa. Valores burocráticos incentivam a prudência, as normas e os regulamentos da organização (Ferreira, 2007). Apesar de tudo, a organização demonstra influência na determinação das várias obrigações individuais, as suas práticas organizacionais e processos de trabalho e relação servem como forma de orientação indireta para o indivíduo podendo assim ser diferentemente interpretadas, consoante a sua personalidade, características e experiência (Rousseau, 2001 in Ferreira, 2007). Porém, essa passagem de valores é o que possibilita a passagem de agente externo para agente interno por parte do indivíduo (Cunha *et al.*, 2003). Sabendo que cada obrigação individual é assente por diversos fatores, é preciso estudar separadamente essas tais obrigações, especialmente quando estas são persentidas como o que

o trabalhador deve à organização e vice-versa, podendo afetar o seu comportamento e motivação. Em complementaridade à discussão anterior, a percepção de que o empregador tem obrigações para com os seus trabalhadores depende de várias práticas organizacionais. Práticas como a formação, rotação de funções e mentoria estiveram presentes nas análises dos quadros. Esse facto está de acordo com a revisão de literatura, onde nela está estipulado que tais práticas têm influência na formação do contrato psicológico, dando sinais aos trabalhadores do que é esperado deles e do que a organização está disposta a oferecer e fazer por eles. Tal facto também provém do papel social do indivíduo, pois essas práticas organizacionais fornecem valor ao indivíduo em relação à organização e a outros indivíduos (Ferreira *et al.*, 2001). Os valores de trabalho apresentados dão importância não só aos objetivos diretos da organização, como também ao estado desejado do trabalhador, incentivando a motivação social (necessidade de afiliação e sucesso do trabalhador). Sendo assim, indivíduos que sustentem este tipo de necessidade irão, por consequência, sustentar os valores de trabalho nomeadamente apresentados no presente documento e tendem a perceber maior número de obrigações por parte da organização. Neste tipo de motivação, o empregador é visto como um meio para atingir determinado objetivo, onde o trabalhador percebe certas obrigações que a organização lhe deve proporcionar para o mesmo conseguir atingir o seu objetivo pessoal, que pode ou não estar relacionado com o seu trabalho ou organização em si, mas com realização pessoal. Indivíduos que valorizem as suas tarefas de trabalho e que se considerem responsáveis pelas consequências das suas ações tendem a perceber obrigações de relacionamento com os colegas e com a organização, fazendo com que a existência de valores participativos das organizações se relacione diretamente com o locus de controlo interno, onde este se correlaciona com fatores referentes às condições de trabalho e à formação. Estes tipos de obrigações estão associados a um contrato psicológico relacional e demonstram relações negativas com locus de controlo externo. Como um trabalhador que sustente um locus de controlo externo tem tendência para pensar que tudo de mal que lhe acontece é devido a fatores externos, este não irá sustentar um contrato baseado na confiança e expectativa, donde se espera que a organização ofereça apoio e segurança, visto que a culpa é sempre dos outros e não sua. Então, o locus de controlo interno é influente não só nas obrigações individuais mas também nas organizacionais e esta variável afeta diretamente a motivação, aumentando a necessidade de realização pessoal que dá origem à autoestima e criatividade (Maslow, 1943). Por outro lado, a adaptabilidade do trabalhador já demonstra especial importância na determinação das obrigações que o trabalhador deve ao empregador. Mesmo obrigações relacionadas com as remunerações, são mais percebidas

dependendo dos valores do indivíduo e das práticas de formação, onde basicamente o trabalhador percebe a obrigação de remuneração pela organização se ele ajudar no sustento de valores do trabalho, e se esta fornecer formação, onde o indivíduo vai perceber que quanto mais formação tiver e quanto melhor estiver na empresa, maior será a sua remuneração, seja esta a nível monetário ou de realização pessoal.

### **8.3. A percepção de quebra do contrato psicológico, depende do tipo de obrigações individuais e organizacionais presentes.**

A percepção de incumprimento dos seus compromissos por parte do trabalhador para com a organização depende da pouca capacidade de adaptação a mudanças do próprio trabalhador, da inexistência de valores burocráticos na organização, da pouca crença individual em valores associados ao trabalho e à tarefa, o pouco empenho na carreira e na organização e ter pouca ambição (Ferreira, 2007). A adaptabilidade está no centro da determinação de menor percepção de quebra de todas as obrigações individuais, demonstrando assim ter um papel crucial. As normas da organização sofrem ligeiras mudanças com as reestruturações, e apesar de estes auxiliarem o indivíduo a interpretar e adotar um determinado conjunto de comportamentos e atitudes (Cunha *et al.*, 2003) é necessário que este tenha a capacidade de se moldar a tais incentivos, de forma a não se sentir excluído mesmo que este não partilhe (ainda) certos valores de trabalho. Outra variável que esteve constantemente presente na análise da percepção de quebra das obrigações individuais foi os valores de trabalho. A adoção de comportamentos apropriados por parte do indivíduo, o desenvolvimento de competência na função e a adoção de valores sustentados pela organização fazem parte da socialização (Feldman, 1981), onde esta propicia importância à função, e concede ao trabalhador fazer-la tendo em conta as expectativas da empresa, criando intenção de melhoria e menor percepção de ter falhado com os seus compromissos. Contudo, apesar da elevada importância da adaptabilidade e da adoção de valores relacionados com o trabalho, os vários tipos de obrigações individuais ainda possuem um certo impacto na definição do conteúdo do contrato psicológico. Um exemplo desse caso seria o facto de a análise de dados bivariada permitiu concluir que quando existem práticas de mentoria e responsabilidade de chefia, existe menor percepção de quebra de obrigações relacionadas com a disponibilidade, isto porque o indivíduo estará disponível para auxiliar outros trabalhadores presentes na sua supervisão e necessitados da sua mentoria, promovendo uma maior partilha de conhecimento e uma melhor relação com os colegas.

Trabalhadores adaptáveis e ambiciosos, que valorizem a possibilidade de intervir na sua função e no desenvolvimento desta tenderão a perceber menor incumprimento das obrigações relacionadas com o desenvolvimento de competências (Ferreira, 2007). Basicamente, a organização ao incentivar valores de participação e livre intervenção dos trabalhadores nas suas funções faz com que estes não se sintam restritos no que toca à criatividade e à procura de melhoria. Em contraste, a percepção de quebra das obrigações organizacionais (prometidas pela organização) é determinada pela falta de práticas organizacionais como a formação, a rotação de funções, trabalhadores com pouco empenho, com poucos valores de trabalho relacionados com a participação e com locus de controlo interno. Trabalhar numa organização que não proporciona valores de intervenção e participação ativa proporciona a percepção de incumprimento de obrigações relacionadas com o ambiente e condições de trabalho. Assim, as práticas organizacionais e a gestão de recursos humanos e capital intelectual têm uma certa importância na utilização do contrato psicológico, especialmente a determinar quando existe maior ou menor percepção de quebra das obrigações organizacionais. De facto, os trabalhadores com contrato psicológico de base relacional possuem o desejo de manter um relacionamento mútuo com a organização, especialmente em termos do que recebem e contribuem para a mesma, e caso não exista práticas organizacionais que lhes auxiliem no seu desenvolvimento, estes irão interpretar como se a organização nada lhes oferecesse, originando a quebra deste tipo de obrigações por parte da organização (Ferreira, 2007). Assim, trabalhadores com menor locus de controlo interno, menos empenhados na carreira e com maior sustento de valores de trabalho participativos têm maior tendência a perceber quebras nas obrigações de formação por parte da organização. O locus de controlo interno e o empenhamento na carreira são os factores chave presentes na percepção de cumprimento das obrigações da organização. O estudo de Morrison e Robinson (1997) conclui que a vigilância do empregado é influenciada pela incerteza do mesmo face à manutenção do contrato psicológico pela organização (falta de confiança), pela natureza do contrato psicológico e pelos custos da percepção de sua quebra (Ferreira, 2007). Nessa fase de quebra, o trabalhador, mesmo inconscientemente, pensa num rácio denominado “benefícios dados/benefícios prometidos” e compara-o com o rácio “contribuições/contribuições prometidas”, onde se o primeiro for superior ao segundo, o trabalhador interpreta uma quebra no seu contrato psicológico por parte da organização, e poderá orientar o seu empenho e atenção na criação de oportunidades fora da organização. Contudo, na presença desse rácio, caso o trabalhador demonstre locus de controlo interno, este vai-se responsabilizar por todos os atos cometidos, e vai questionar o valor das “contribuições”, o que faz com que esta seja equivalente ao valor

das “contribuições prometidas” levando a uma semelhança de rácios e assim, uma menor percepção de quebra do contrato. Se o trabalhador for externo (outsourcing ou relativamente novo na organização) esse rácio irá sofrer um desequilíbrio desfavorável, isto porque fatores como valores participativos e valores burocráticos não estarão ainda sustentados pelo trabalhador, afetando também a relação com as chefias e existindo uma maior percepção de incumprimento obrigações devidas pela organização. O empenho na carreira também influencia o seu envolvimento com a organização, mesmo a nível relacional, podendo facilitar a partilha de conhecimento com outros trabalhadores e com a própria organização e esse empenho pode ser incentivado com a contribuição na força da relação entre empregado e empregador. A revisão de literatura demonstra uma relação positiva entre o empenho na carreira e a identificação com a organização, onde menor empenho também leva a uma menor identificação com o setor de atividade e com o papel social interno na organização. Se existir uma boa relação entre o empenhamento no trabalho e na carreira, a identificação com a organização e a sua cultura organizacional, e se a organização demonstrar-se cumpridora das suas obrigações e promessas, existe uma maior probabilidade de o trabalhador ser motivado a evoluir as suas capacidades, fazendo com que este tenha a intenção de permanecer na organização e origine um contrato psicológico de natureza relacional, com maior confiança mútua e menor vigilância, existindo uma maior liberdade e uma menor percepção de quebra do contrato. Com a existência de maior liberdade e maior confiança, os trabalhadores geram um maior fluxo de ideias, sem receio de as por em prática, sem receio de assumir riscos e evoluindo a sua capacidade de inovar dentro da organização (Freire, 2000). Em contraste, quando os trabalhadores são menos empenhados no trabalho, terão tendência a serem mais desconfiados e serão mais vigilantes, existindo assim uma diminuição da relação com a organização e uma menor vontade de auxiliar. Factores como os valores de trabalho participativos e influência no trabalho demonstraram ser positivos nas correlações realizadas pela autora. Apesar destes valores serem uma influência positiva para a inovação e uma necessidade na mesma, estes originam uma certa vigilância relativa ao que se passa na organização, podendo aumentar ligeiramente a probabilidade de percepção de quebra das obrigações organizacionais, mas inserindo o trabalhador na situação da organização. Pela revisão de literatura e pela definição das *networks*, o maior acesso a informação faz com que os trabalhadores estejam mais cientes do que a organização lhes deve e do que estes devem à organização, também possibilitando uma percepção de quebra do contrato que não seria percebida na ignorância. Resumidamente, a adaptabilidade demonstra ser necessariamente considerada no que respeita às obrigações individuais que o trabalhador considera devidas ao

seu empregador. No que respeita às obrigações organizacionais, tal como se viu na revisão de literatura e em complementaridade com os dados, verifica-se que a falta de práticas organizacionais de gestão de recursos humanos é essencial na perceção de quebra de tais obrigações (Ferreira, 2007). Os dados indicam que o locus de controlo interno, o empenho na carreira e os valores de trabalho relacionados com a participação influenciam a vigilância do trabalhador na perceção de incumprimento das obrigações da organização, contudo, estes também demonstram interesse na organização e na função.

#### **8.4. A segurança de emprego, as práticas organizacionais e a boa relação de empregado e empregador são fatores para a criatividade e desenvolvimento de inovação**

Na revisão de literatura, Strauss (2001) diz que as organizações sobrevivem à competição porque têm capacidade de incorporar a criatividade e a motivação dos recursos humanos. Barros (2007) dita que os recursos humanos devem ser incentivados e orientados para a empresa para a criatividade surgir e dar origem a inovação. As práticas organizacionais e a sustentação de certos tipos de valores são os fatores essenciais para tal orientação. A análise dos resultados permitiu concluir que a existência de valores de trabalho instrumentais é essencial na perceção de obrigações organizacionais relacionadas com o contrato de trabalho, demonstrando que o trabalhador deve ser capaz de dar e demonstrar valor à sua organização e ao seu trabalho e vice-versa para que existam e sejam perceptíveis obrigações organizacionais relacionadas com o contrato de trabalho e segurança de emprego. Prahalad e Hamel (1990) defendem que as competências de uma organização não são tangíveis, mas sim reforçadas através da relação social e compartilhamento de conhecimento. Neste caso, a relação entre o trabalhador e o empregador demonstram certa importância devido a esta relação possibilitar facilitar a partilha de conhecimento tácito e explícito. Através da análise de dados pode-se verificar que a perceção de obrigações (deveres) de relacionamento com os colegas e chefias dependem da existência de valores que incentivem a participação ativa do trabalhador na empresa e do locus de controlo interno. De facto, trabalhadores que participem na atividade da organização com o intuito de se inserirem nela a longo prazo e que tenham responsabilidade nas suas ações, de forma a não culpar os outros pelos seus próprios erros, terão maior necessidade de criar relações com os seus colegas de trabalho. Tais relações facilitam os casos de trabalho em equipas e a devida partilha e absorção de informação e

experiências, possibilitando o processo de manter a ideia viva mesmo que esta não seja aplicada. Caso o trabalhador sinta que o seu trabalho é valorizado e que este possui uma relação saudável e sustentável com os seus colegas, chefia e com a própria organização, este será incentivado a desenvolver a sua função e a criar novos processos e ideias para desenvolver a organização.

## **8.5. Síntese**

Um dos objetivos deste estudo baseava-se em perceber se o contrato psicológico tem influência na inovação e se pode ser considerado uma fonte da mesma. A inovação é influenciada pela cultura organizacional presente da empresa, da qual o contrato psicológico faz parte devido a este instigar determinados comportamentos. Os dados permitiram confirmar influência do contrato psicológico em comportamentos relacionados com a motivação para a inovação, onde nestes se insere o envolvimento com a organização e com o trabalho. Outro objetivo do estudo era saber a existência de manipulação de fatores presentes no contrato psicológico e como estes explicam o contrato e a sua quebra. Os resultados demonstram o papel que as diferentes fatores individuais como a adaptabilidade têm no contrato, e como fatores organizacionais como os valores participativos afetam o contrato. Aliás, a capacidade de adaptação do trabalhador possui um elevado peso na explicação das obrigações devidas à organização, pois a organização procura trabalhadores com capacidade de adaptação às várias situações e mudanças que possam ocorrer, não havendo barreira à inovação. Outro objetivo deste estudo era saber como a quebra do contrato psicológico afeta a inovação e os dados demonstram de facto que a sua quebra é desmotivadora e quebra confiança com a organização, fazendo com que o trabalhador direcione a sua carreira e objetivos para fora da organização, obtendo o intuito de abandoná-la.

## 9. Conclusão

Este documento procura contribuir para um melhor entendimento de algumas temáticas relacionadas com a cultura organizacional e com o contrato psicológico na inovação. A influência do contrato psicológico na inovação, nomeadamente em comportamentos motivacionais para a mesma é uma dessas temáticas. Este estudo procurou também demonstrar como vários fatores organizacionais e individuais determinam as obrigações que fazem parte do contrato psicológico e a sua devida quebra. Também evidenciou fatores relacionadas com o desenvolvimento de competências e orientação para a organização, ambas de elevada importância para a motivação e utilização de criatividade nas organizações. As hipóteses analisadas neste estudo referiram-se, em primeiro lugar, à influência do contrato psicológico nos comportamentos individuais relacionados com a gestão de carreira, onde vários fatores estão relacionados com a integração na organização. Em segundo, a influência dos fatores individuais e organizacionais no conteúdo do contrato psicológico, sabendo como estas afetam as obrigações a ter em conta. A terceira foi o estudo dos fatores que afetam a perceção de quebra de tais obrigações do contrato psicológico. Por fim, a quarta hipótese considerou as obrigações contratuais e de relacionamento como fatores necessários para a utilização de criatividade e desenvolvimento de inovação. Neste capítulo vai ser demonstrado e resumido as principais conclusões deste estudo e serão analisadas as limitações do trabalho.

### 9.1. Principais Conclusões

No mundo competitivo, onde reestruturações são constantes, é importante avaliar as perceções de obrigações mútuas entre trabalhador e empregado devido a estas moldarem o comportamento que o indivíduo pode adotar para gerir o seu tempo. Assim sendo, constatar como é que a perceção dos deveres mútuos (trabalhador para organização e organização para trabalhador) numa relação laboral afeta a utilização de certos tipos de comportamentos individuais torna-se importante para se compreender melhor as consequências do contrato psicológico na gestão de empresas e o seu impacto em eventuais mudanças e alterações. A respeito desta temática, este estudo permite tirar conclusões sobre a interferência do contrato psicológico e da sua perceção de quebra na inovação. Existe maior influência nas obrigações do empregado para com o empregador em relação ao empregador para com o seu empregado. Ou seja, fatores que o indivíduo percebe como devidos à organização são mais perceptíveis e influenciáveis na inovação do que o que a organização deve ao indivíduo, o que afeta o seu comportamento e a orientação dos seus objetivos. Já na questão de perceção de quebra,

obrigações individuais e organizacionais que sejam percebidas como incumpridas contribuem para a utilização de certos comportamentos que orientam os objetivos do trabalhador para fora da empresa, e influenciam negativamente a sua dedicação em melhorar e inovar dentro da organização. Os resultados obtidos possibilitam confirmar que a utilização de vários tipos de comportamentos relacionados com a gestão de carreira e interligados com fatores motivacionais para a inovação, são determinados por diferentes conteúdos do contrato psicológico e pela sua quebra. Esta investigação reforça a influência de fatores individuais especialmente disposicionais, relacionados com bem-estar e vontade, nos conteúdos do contrato psicológico e na sua quebra, com especial atenção no locus de controlo, na adaptabilidade e nos valores de trabalho.

## 9.2. Contribuições do estudo

O presente estudo demonstra que os comportamentos individuais que se correlacionam com a inovação são afetados pela natureza do contrato psicológico, mas mais afetados pela sua quebra. Existem comportamentos que podem não ser aceitáveis nas organizações, devido a estes evidenciarem intenções de abandono da organização. Visto estes comportamentos serem influenciados também pela perceção individual do que deve ser a relação entre empregado e empregador, no que toca às obrigações de ambos, a organização deve realizar esforços para conhecer e gerir este fator e, se possível, manuseá-lo de modo a obter as melhores condições possíveis. Um exemplo dado neste estudo é a utilização de comportamentos relacionados com a mentoria e a procura de aconselhamento dentro da organização demonstram a perceção de cumprimento de obrigações organizacionais relacionadas com o bom ambiente e condições de trabalho. A organização pode beneficiar deste tipo de comportamentos visto estes indicarem que o indivíduo deseja integrar-se na organização e deseja a sua melhoria. Por outro lado, o indivíduo terá maior tendência a desenvolver oportunidades e envolver-se em *networking* externo (procura de oportunidades para abandono da organização) quando o indivíduo percebe menor cumprimento da sua parte no que toca a obrigações individuais de desenvolvimento, onde a organização neste caso deve criar ou melhorar práticas de avaliação de desempenho e formação para que promovam menor perceção dessa quebra. A apuração da influência de fatores individuais relacionadas com o comportamento nos vários tipos de obrigações do contrato psicológico e na inovação confirma a necessidade de expandir a investigação nesta temática. Como diferentes obrigações têm diferentes determinantes e fatores influenciáveis, a organização deve analisar quais as práticas e valores mais apropriados a existirem dentro da mesma para atingir os seus objetivos

e quais as percepções que os indivíduos terão a partir da mesma e quais as obrigações serão emergentes e deve gerir essa percepção desse contrato psicológico, por exemplo, através do recrutamento e seleção de indivíduos com determinadas características e valores. Este facto demonstra que as práticas de gestão de recursos humanos e gestão de capital intelectual são cruciais para a inovação, como salientados na revisão de literatura. Este contrato também diz respeito às expectativas que o empregador tem dos seus empregados e ter uma correlação mútua entre empregado e empregador pode auxiliar o empregado a perceber mais claramente o que a organização espera de si e o que realmente é importante para a organização, podendo o empregado desenvolver competências que ajudem a desenvolver e melhorar a organização.

### **9.3. Limitações do estudo**

A principal limitação deste estudo está relacionada com os dados utilizados. Foi impossibilitada a obtenção de dados primários devido ao requerimento de utilização de inquéritos ter sido negado em diversas empresas relacionadas com o desenvolvimento de inovação e, portanto, procedeu-se à utilização de dados secundários obtidos num estudo próximo e relacionável realizado pela Dra. Ana Paula Ferreira em 2007. Apesar da aproximação, esta amostra consiste em trabalhadores permanentes e com contratos de emprego a tempo-inteiro, o que demonstra um contrato psicológico de natureza relacional e fazendo com que o estudo a nível de conclusão tivesse pouco ênfase no contrato transacional. Na questão do papel do contrato psicológico na inovação, este estudo apenas possibilitou a confirmação de obrigações relativas a longo prazo e não a trabalhadores recentes, onde atualmente estes demonstram ser uma das principais fontes de novas ideias na organização. Apesar de estes dados poderem ser generalizados para outros tipos de empresas, especialmente às ligadas à prestação de serviços, existe sempre a possibilidade de estes serem diferentes para outros sectores e isto torna-se significativo quando se percebe que muitos dos comportamentos relacionados com motivação e desenvolvimento de inovação possam ser influenciados por características específicas de cada organização, como as oportunidades de carreira ou o apoio organizacional. Estudos posteriores relacionados com a temática devem ter em especial atenção rácios como “benefícios dados/benefícios prometidos” e “contribuições/contribuições prometidas” de forma a mensurar mais objetivamente o impacto do contrato psicológico na inovação e possibilitar a sua inserção em tabelas de medição da inovação. O facto de determinantes individuais serem influenciáveis, tanto na formação como na percepção de quebra do contrato psicológico, reforça a necessidade de exploração de literatura. Outro facto a ter em conta é que uma parte do contrato psicológico é construído

pelo indivíduo e, como tal, essa construção pode ser sujeita à disposição do indivíduo e, visto este contrato influenciar o modo como a relação entre o indivíduo e a sua organização evolui, o papel da organização na gestão deste contrato torna-se complicado. Cabe à organização procurar a melhor forma de demonstrar o que pretende de cada um dos seus membros e de demonstrar o que está disposta a oferecer para que os seus objetivos sejam atingidos. Conhecer esses objetivos auxilia a organização a utilizar práticas organizacionais e políticas corretas de forma a fomentar a orientação do indivíduo para a organização e a sua disponibilização em desenvolver a empresa.

## Bibliografia

- ABERNATHY, W.; CLARK, K - **Innovation: Mapping the winds of creative destruction.** *Research Policy*. ISSN: 13453-13849. 14:1 (1985) 3-22.
- ABIX, G. – **Estratégias de inovação para o desenvolvimento.** Revista de sociologia USP. ISSN 0103-2070. 22:2 (2010).
- ADAMS, J. - **Issues in the Management of Careers.** In R.F. Morrison & J. Adams (Eds.), *Contemporary Career Development Issues* (pp.1-24). New Jersey:Lawrence Erlbaum Associates, 1991. ISBN: 0-8058-0945-7.
- Análise quantitativa. Em Infopédia [Em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2013. [Consult. 2013-05-14]. Disponível em [http://www.infopedia.pt/\\$analise-quantitativa](http://www.infopedia.pt/$analise-quantitativa)>.
- ANDERSON, I.& KING, N. - **Innovation in organization.** In C.L. Cooper & I.T. Robertson (eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp.1-34). Nova York: Wiley, 1992. ISBN: 9781119940876.
- ANDERSON, N. & OSTROFF, C. - **Selection as socialization.** In N. Anderson & P. Herriot (eds.), *International handbook of selection and assessment*, pp. 413-440. Londres: Jonh Willey & Sons, 1997. ISBN: 9780471966388.
- ANDERSON, N., & SCHALK, R. - **The Psychological Contract in Retrospect and Prospect.** *Journal of Organizational Behavior*. ISSN: 1099-1379. 35:19 (1998) 637-647.
- ARNOLD, J. - **Managing Careers into the 21st Century.** Londres:Paul Chapman, 1997. ISBN: 9780857023193.

- ARTHUR, M., & ROUSSEAU, D. - **A Career Lexicon for the 21st Century**. *Academy of Management Executive*. ISSN: 0896-3789. 10:4 (1996) 28-38.
- BARBIERI, C - **Meio Inovador Interno e Modelo de Gestão: uma análise de dois casos**. In: simpósio de gestão da inovação tecnológica. ISSN: 2177-2436. 22 Outubro de 2002.
- BARROS, S.; OLIVEIRA, M.A.F.; SILVA, A.L.A. - **Práticas Inovadoras para o cuidado em saúde**. Revista da Escola de Enfermagem da USP. ISSN: 0080-6234. 41 (2007) p.815-947.
- BEARDSWORTH, A.D. - **Analysing press content: some technical and methodological issues**. *The Sociology of Journalism and the Press (Sociological Review Monograph No. 29)*. Universidade de Keele. ISSN:35243-232343543. 30:29 (1980) pp 37-95.
- BERNOUX, P. - **A Sociologia das Organizações**. Lisboa: Rés-Editora, 2005. ISBN: 9788522449576.
- BOCCHINO, C., HARTMAN, B., & FOLEY, P. - **The Relationship Between Person-Organization Congruence, Perceived Violations of the Psychological Contract, and Occupational Stress Symptoms**. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. ISSN: 1939-0149. 55:4 (2003) 203-214.
- BLANCERO, D., MARRON, G., & KELLER, T. - **Managing Psychological Contracts**. *Employment Relations Today*. Revista de Verão, 1997. ISSN: 1520-6459 pp 1-10.
- BRYMAN, Alan – **Quantity and Quality in Social Research**. LongBorough University. Nova York: Routledge, 2004. ISBN 0-203-41002-5.

- BROWN, J.S. & DUGUID, P. - **The social life of information. Organizational learning and communities of practice: Towards a unified view of working, learning and innovation.** *Organization Science*. ISSN: 1047-7039. 2:1 (1991) 40-57.
- BULMER, M.; BURGESS, R.G. - **Do concepts, variables and indicators interrelate?. Key Variables in Social Investigation.** Londres: Routledge & Kegan Paul. ISBN:23345-324453453. 41:4 (1995) 246– 265.
- BURNS, T. & STALKER, G. - **The management of innovation.** Londres: Tavistock, 1961. ISBN 9780198288787
- BRILMAN, J. - **As melhores práticas de gestão no centro do desempenho.** Lisboa: Edições Silabo, 2000. ISBN 9789726182184.
- CARMELI, A., & TISHER, A. - **Resources, capabilities and the performances of industrial firms: a multivariate analysis.** *Managerial and Decision Economics*. ISSN: 1099-1468 . 25:6 (2004) 299-315.
- CAMISÓN-ZORNOZA, C.; LAPIEDRA-ALCAMI, R.; SEGARRA-CIPRÉS, M & BARONAT-NAVARRO, M. - **A meta-analysis of innovation and organizational size.** *Organization Studies*. ISSN 0170–8406. 25:3 (2004) 331-361.
- CAPPELLI, P. - **Rethinking the Nature of Work: a look at the research evidence.** *Compensation & Benefits Review*. ISSN 1552-3837 29:4 (1997) 50-59.
- CASTANHEIRA, L., & CAETANO, A. - **Dimensões do Contrato Psicológico.** *Psicologia*. ISSN 0123-9155. 13:1 (1999) 99-125.
- CASTELLS, M. - **Sociedade em rede** . Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2005. ISBN 8577530361.

- CASSAR, V. - **Violating the PC terms amongst Maltese public service employees: occurrence and relationships.** *Journal of Managerial Psychology*. ISSN 0268-3946. 16:3 (2001) 194-208.
- CASSIMAN B and VEUGELERS R. - **In search of complementarity in innovation strategy: internal R&D and external knowledge acquisition.** *Management Science*. ISSN: 1420-2026. 52:1 (2006) 68–82.
- CAVANAUGH, M., & NOE, R. - **Antecedents and Consequences of Relational Components of the New Psychological Contract.** *Journal of Organizational Behavior*. ISSN 1099-1379. 20:3 (1999) 323-340.
- CHIABURU, D., BAKER, V., & PITARIU, A. - **Beyond Being Proactive: what (else) matters for career self-management behaviors?.** *Career Development International*. ISSN 1362-0436. 11:7 (2006) 619-632.
- CHIAVENATO, Idalberto - **Administração nos novos tempos**, 6<sup>a</sup> ed.  
Rio de Janeiro: Campus, 2000. ISBN 8520437060.
- COHEN, M., MARCH, J. & OLSEN, J. - **A garbage can model of organizational choice.** *Administrative Science Quarterly*. ISSN 0001-8392. 17 (1972) 1-25.
- COLLINS, J.C. & PORRAS, J.I. - **Building Your Company's Vision.** *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012. 28-34 (1996) Setembro-Outubro
- CONWAY. N. & BRINER, R. B.- **Understanding Psychological Contracts at Work. A Critical Evaluation of Theory and Research.** Nova york: Oxford University Press (2005). ISBN 978-0-19-928065-0.
- COOPER, C. - **The Changing Psychological Contract at Work.** *European Business Journal*. ISSN 1012-8255. 11:3 (1999) 115-118.

- COYLE-SHAPIRO, J., & KESSLER, I. - **Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship: a large scale survey.** *Journal of Management Studies*. ISSN 1467-6486. 37:7 (2000) 903- 930.
- COYLE-SHAPIRO, J., & NEUMAN, J. - **The Psychological Contract and Individual Differences: the role of exchange and creditor ideologies.** *Journal of Vocational Behavior*. ISSN 0001-8791. 64 (2004) 150-164.
- CULLINANE, N. & DUNDON, T. - **The Psychological Contract: a critical review.** *International Journal of Management Reviews*. ISSN 1468-2370. 8:2 (2006) 113-1297.
- CUNHA, M.P.; REGO, A.; CUNHA, R.C. & CABRAL-CARDOSO, C. - **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão.** Lisboa: RH, 2003. ISBN 9799729882394.
- CUNHA, M.P. - **Management improvisation.** Lisboa: Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa, 2004. ISBN 0-415-26176-7.
- CUMMINGS, B.(1998) - **Innovation overview and future challenges.** *European Journal of Innovation Management*. ISSN:359284-24849. 1:1 (1998) 21-29.
- D'ANNUNZIO-GREEN, N., & FRANCIS, H. - **Human Resource Development and the Psychological Contract: great expectations or false hopes?.** *Human Resource Development International*. ISSN 1469-8374: 8:3 (2005) 327-344.
- DANTAS, J. - **Gestão da inovação.** Porto: Vida Económica, 2001. ISBN 978-85-352-7701-2.
- DAMANPOUR, F. & GOPALAKRISHNAN, S. - **The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations.** *Journal of Management Studies*. ISSN 1467-6486. 38 (2001) 45-65.

DAMANPOUR, F.; SZABAT, K.; EVAN, W. - **The relationship between types of innovation and organizational performance.** *Journal of Management studies.* ISSN 1467-6486. 26:6 (1989) 587-601, 1989

DE MEUSE, K., BERGMANN, T., & LESTER, L. - **An Investigation of the Relational Component of the Psychological Contract Across Time, Generation and Employment Status.** *Journal of Managerial Issues.* ISSN 1045-3695. 13:1 (2001) 102-118.

DE VOS, A., BUYENS, D., & SCHALK, R. - **Psychological Contract Development during Organizational Socialization: adaptation to reality and the role of reciprocity.** *Journal of Organizational Behavior.* ISSN 1099-1379. 24 (2003) 537-559

DEAL, T.; KENNEDY, A. - **Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life.** Massachusetts: Adisson-Wesbey, 1982. ISBN 978-0738203300.

DEAL, T.; & KENNEDY, A. - **Culture: a new look through new lenses.** *Journal of Applied Behavioral Science.* ISSN 1552-6879. 21:3 (1983) 501-515.

DEERY, S., IVERSON, R., & WALSH, J. - **Toward a Better Understanding of Psychological Contract Breach: a study of customer service employees.** *Journal of Applied Psychology.* ISSN 1939-1854 . 91:1 (2006) 166-175.

DESHPANDÉ, R., FARLEY, J. & WEBSTER, F. - **Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis.** *Journal of Marketing.* ISSN 0022-2429. 53:1 (1993) 23-37.

DURKHEIM, E. - **Suicide: A Study in Sociology.** Londres: Routledge & Kegan Paul, 1952. ISBN: 454364363-2343243255. 12:12 pp. 173-174.

DUNAHEE, M., & WANGLER, L. - **The Psychological Contract: a conceptual structure for management/employee relations.** *Personnel Journal*. ISSN 1617-6391. 53:7 (194) 518-526.

DRUCKER, P. - **Inovação e gestão.** Lisboa: Presenta, 1986. ISBN 9789722310055.

ELLIG, B. - **Employment and Employability: foundation of the new employment contract.** *Human Resource Management*. ISSN 1099-0501 37:2 (1998) 173-175.

EHRlich, C. - **Creating an Employer-Employee Relationship for the Future.** *Human Resource Management*. ISSN 1099-0501 33:3 (1994) 491-501

ETTLIE, J.; BRIDGES, W. & O'KEEFE - **Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation.** *Management Science*. ISSN: 1420-2026. 30 (1984) 682-695

FALCIONE, R. & WILSON, C. - **Socialization processes in organization.** Nova York: Ablex, 1995. ISBN 0521339197.

FARMER, S., & FEDOR, D. - **Volunteer Participation and Withdrawal: a psychological contract perspective on the role of expectations and organizational support.** *Nonprofit Management and Leadership*. ISSN 1542-7854. 9:4 (1999) 349-367

FELDMAN, J. - **The multiple socialization of organizational members.** *Academy of management Review*. ISSN 1930-3807. 6 (1981) 309-318.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D. ; HAGUENAEUR, L. - **Made in brazil: Desafios competitivos para a industria.** Rio de Janeiro: campus, 1995. ISBN 9788535200256.

FERREIRA, Ana Paula – **Conteúdo e Quebra do contracto psicológico e comportamentos individuais de gestão de carreira.** Escola de Economia e Gestão – Universidade do Minho. 2007. Tese de Doutoramento.

FERREIRA, J.M.C.; NEVES, J. & CAETANO, A. - **Psicossociologia das Organizações**. Lisboa: McGraw-Hill, 2001. ISBN 9789725922972.

FERREIRA, A. e MARTINEZ, L. - **Manual de diagnóstico e mudança organizacional**. Lisboa: Editora RH, 2008. ISBN 9789728871222.

FERREIRA, I. - **Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Compromisso Afectivo: O efeito mediador do Contrato Psicológico**. Instituto Superior de Psicologia Aplicada. 2012. Dissertação de Mestrado.

FLEURY, A.; FLEURY M. T. L. - **Aprendizagem e inovação organizacional**. São Paulo Atlas, 1995. ISBN 84-277-1376-2.

FINN, D. - **From Full Employment to Employability: a new deal for Britain's unemployed?**. *International Journal of Manpower*. ISSN 0143-7720 21:5 (2000) 384-399.

FONSECA, J.M.; CUNHA, M.P. & GONÇALVES, - **Inovação organizacional: perspectivas e níveis de análise**. Lisboa: Dom Quixote, 1996. ISBN 9789722013284.

FREEMAN, C. - **The economics of industrial innovation**. Londres: Frances Pinter, 1982. ISBN 9780262561136

FREEMAN, C. - **Innovation in a new context**. *STI Review OCDE*. ISSN 1609-7637. 15 (1995) 27-41.

FREIRE, A. - **Inovação: Novos produtos, serviços e negócios para Portugal**. Lisboa: Verbo, 2000. ISBN 9789722220163.

FREITAS, M. E. - **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron; McGraw-Hill, 1991. ISBN 0-07-460680-8.

FROST, P.J. & EGRI, C.P. - The **political process of innovation**. Greenwich: JAI Press, 1991)  
ISBN 9780300034288.

GAKOVIC, A., & TETRICK, L. - **Psychological Contract Breach as a Source of Strain for Employees**. *Journal of Business and Psychology*. ISSN 1573-3532 18:2 (2003) 235-246.

GRANT, D. (1999) - **HRM, Rhetoric and the Psychological Contract: a case of easier said than done**. *International Journal of Human Resource management*. ISSN 1466-4399. 10:2 (1999) 327-350.

GUEST, D. - **Is the Psychological Contract Worth Taking Seriously?.** *Journal of Organizational Behavior*. ISSN: 1099-1379. 19 (1998) 649-664.

GUEST, D. - **Flexible Employment Contracts, the Psychological Contract and Employee Outcomes: an analysis and review of the evidence**. *International Journal of Management Reviews*. ISSN 468-2370. 5:6 (2004) 1-19.

GUEST, D., & CONWAY, N. - **Communicating the Psychological Contract: an employer perspective**. *Human Resource Management Journal*. ISSN 1748-8583. 12:2 (2002) 22-38.

GHAZAWNEH A. - **The power of platforms for software development in open innovation networks**. *International Journal of Networking and Virtual Organisations*. ISSN 1741-5225. 9:2 (2011) 140–154.

GOLEMAN, D. - **Leadership that gets results**. *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012. 2 (2000) 78-90.

- GUZZO, R., & NOONAN, K. - **Human Resource Practices as Communications, and the Psychological Contract.** *Human Resource Management*. ISSN 1099-0502 33:3 (1994) 447-462.
- HALL, D., & MOSS, J. - **The New Protean Career Contract: helping organizations and employees adapt.** *Organizational Dynamics*. ISSN 0090-2616. 26:3 (1998) 22-37.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. - **Competindo pelo futuro.** Harvard Business School. Rio de Janeiro: Campus, 1999. ISBN 9788535215441.
- HANDON, A.; HODKIN, C.; FRESLE, D. – **How to investigate the use of medicine by consumers** [Em linha]. World Health Organization. (Fev 2004) [Consult. 18 Maio 2013] Disponível em <http://apps.who.int/medicinedocs/pdf/s6169e/s6169e.pdf>
- HATCH, M. J. - **The dynamics of organizational culture.** *Academy of Management Review*. ISSN 1930-3807. 18:4 (1993) 657-693.
- HARGADON, A. & SUTTON, R. - **Building an innovation factory.** *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012. May/June (2000) 157-166.
- HENDRY, C., & JENKINS, R. - **Psychological Contracts and New Deals.** *Human Resource Management Journal*. ISSN 1099-0502. 7:1 (1997) 38-44
- HEUVEL, S.; SCHALK, R. - **The relationship between fulfilment of the psychological contract and resistance to change during organizational transformations.** *Social Science Information*. ISSN 0539-0184. 11 (2009) 48-283.
- HERRIOT, P., & PEMBERTON, C. - **Facilitating New Deals.** *Human Resource Management Journal*. ISSN 1099-0502. 7:1 (199) 45-56.

HERRIOT, P., MANNING, W., & KIDD, J.- **The Content of the Psychological Contract.**  
*British Journal of Management.* ISSN 1467-8551. 8 (1997) 151-162.

HIGGINS, J. M. - "**Innovate or Evaporate - Test and Improve Your Organization I.Q**".

Florida: The New Management Publishing Company, 1995. ISBN 1883629012.

HILTROP, J. - **Managing the Changing Psychological Contract.** *Employee Relations.* ISSN 0142-5455. 18(1) (1996) 36-49

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. - **Administração estratégica.** São Paulo: Thompson Learning, 2001. ISBN 978-0-07-119896-7.

HOFSTEDE, G. - **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental.**  
Lisboa: Edições Sílabo, 1997. ISBN 9789726181606.

KAMOUCHE, K., CUNHA, M.P. & CUNHA, J.V. - **Towards a theory of organisational improvisation: Looking beyond the jazz metaphor.** *Journal of Management Studies.* ISSN 467-6486. 40 (2003) 2023-2051.

KANTER, R. - **The change masters.** Nova York: Simon & Schuster, 1993. ISBN 978-0671428020.

KANTER, R.M. - **When a thousand flowers bloom: Structural, collective and social conditions for innovation.** Califórnia: Palo Alto, 1988. ISBN 978-967-5705-07-6.

KICKUL, J., & LIAO-TROTH, M. - **The Meaning Behind the Message: climate perceptions and the psychological contract.** *Mid-American Journal of Business.* ISSN 1935-5181. 18:2 (2003) 23-32.

KINGSLAND, B.- **Proposal for new innovation measurement.** Economics and Statistics Administration. U.S. Department of Commerce: 2007

KOSSEK, E., ROBERTS, K., FISHER, S., & DEMARR, B. - **Career Self-Management: a quasiexperimental assessment of the effects of a training intervention.** *Personnel Psycholog.* ISSN 1744-6570., 51 (1998) 935-962

KRITZER, H. – **The Data Puzzle: The Nature of Interpretation in Quantative Research.** *American Journal of Political Science.* ISSN: 453-0909. 40:1 (1996) 1-32.

KISSLER, G. - **The New Employment Contract.** *Human Resource Management.* ISSN 1099-0502.. 33:3 (1994) 335-352

LAPAN, S., QUARTAROLI, M., RIEMER, F. – **Qualitative Research: An Introduction to Methods and Designs.** New Jersey:Jossey-Bass, 2011. ISBN: 978-04700548004

LESTER, S., & KICKUL, J. - **Psychological Contracts in the 21st Century: what employees value most and how well organizations are responding to these expectations.** *HR. Human Resource Planning.* ISSN 0199-8986. 24:1 (2001) 10-21

LEMOS, C. - **Inovação na era do conhecimento.** Brasília, MCT, Revista eletrônica Parcerias Estratégicas, número 8 (maio 2000).

LENZER, G. – **Auguste Comte and Positivism: The Essential Writings.** Manhattan: Transaction Publishers, 1997. ISBN: 978-0-7658-0412-9

LIKER J, COLLINS P and HULL F.- **Flexibility and standardization: test of a contingency model of product designmanufacturing integration.** *Journal of Product Innovation Management.* ISSN 1540-5885. 16:3 (1999) 248–267.

Little, C. - **Comparing the Downsizing Experiences of Three Countries: a restructuring cycle.** Oxford:Blackwell, 2000. ISBN 978-0-631-21231-7.

- MASLOW, A.H. (1943). **A theory of human motivation**. *Psychological Review* . ISSN 0033-2954. 50:4 (1943) 370–96. Retirado de: <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm> [consult. 18-Março-2014]
- MABEY, C. e SALAMAN, G. - **Strategic human resource management**. Oxford: Blackwell Publishers, 1995. ISBN 9780324789621.
- MARKS, A. - **Developing a Multiple Foci Conceptualization of the Psychological Contract**. *Employee Relations*. ISSN 0142-5455. 23:5 (2001) 454-467.
- MARTINS, José M.** – A learning Organization como fonte de inovação, Texto não Publicado. ISCAL 2013
- MARTINEZ, P. M. - **Cultura Organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos**. *Revista Venezolana de Gerencia*. ISSN 1315-9984 46:14 (2009) 183-194
- MCDONALD, D., & MAKIN, P. - **The Psychological Contract, Organisational Commitment, and Job Satisfaction of Temporary Staff**. *Leadership & Organization Development Journal*. ISSN 0143-7739. 21:2 (2000) 84-91.
- MECKLER, M., DRAKE, B., & LEVINSON, H. - **Putting Psychology Back Into Psychological Contracts**. *Journal of Management Inquiry*. ISSN: 1552-6542. 12:3 (2003) 217-228
- MEGLINO, B. & RAVLIN, E. - **Individual values in organizations: Concepts, controversies and research**. *Journal of Management*. ISSN 1045-3695. 24:3 (1998) 351-389
- MINTZBERG, H., RAISINGHANI, D. & THÉORÉT, A. – **“The structure of “unstructured” decision processes**. *Administrative Science Quarterly*. ISSN 0001-8392. 21 (1996) 243-275.
- MICHELA, J.L. & BURKE, W. - **Organizational, culture and climate**. London: Sage, 2000. ISBN 9781412974820.

- MILLWARD, L., & BREWERTON, P. - **Contractors and Their Psychological Contracts.** *British Journal of Management.* ISSN 1467-8551. 10 (1999) 253-274.
- MILLWARD, L., & HOPKINS, L. (1998). **Psychological Contracts, Organizational and Job Commitment.** *Journal of Applied Social Psychology.* ISSN 1559-1816 28:16 (1998) 1530-1556.
- MIOTTI L.; SACHWALD F. (2003) - **Co-operative R&D: why and with whom? An integrated framework of analysis.** *Research Policy.* ISSN 0048-7333. 32:8 (2003) 1481–1499.
- MOORE, G. A. - **A inovação em empresas estabelecidas.** *Harvard Business Review,* agosto de 2004. ISSN 0017-8012
- MORRISON, D. - **Psychological contracts and change.** *Human Resource Management.* ISSN 1099-0502. 33:3 (1994) 353-372.
- MORRISON, E., & ROBINSON, S. - **When Employees Feel Betrayed: a model of how psychological contract violation develops.** *Academy of Management Review.* ISSN 1930-3807. 22:1 (1997) 226-256
- MOREY, N. & LUTHANS, F. - **Redefining the displacement of culture and the use of scenes and themes in organizational studies.** *Academy of Management Review.* ISSN 1930-3807. 10:2 (1985) 219-229.
- NABI, G. - **Motivational Attributes and Organizational Experiences as Predictors of Career-Enhancing Strategies.** *Career Development International.* ISSN 1362-0436 . 5:2 (2000) 91-98.
- NEVES, J. G - **Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos.** Lisboa: RH Editora, 2000. ISBN 9789729689734.

NONAKA, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012. November/December (1991) 96-104.

NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. - **The knowledge creating company**. Nova York: Oxford University Press, 1994. ISBN 978-0195092691.

TAKEUCHI, H.& NONAKA I. – **Gestão do Conhecimento**. Bookman, 2008. ISBN 23754-1299853

OECD - **Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data**. 3ª edição, Berlin: OECD 2005. ISBN: 978-92-64-01308-3

O'REILLEY, C. - **Corporations, culture and commitment: motivation and social control in organizations**. *California Management Review*. ISSN 0008-1256. 31 (1991) 9-25.

O'REILLY. C. & CHATMAN, J. - **Culture as social control: Corporations, cults and commitment**. Greenwich, CT: JAI Press, 1996. ISBN 1-55938-938-9.

PATE, J., & MALONE, C. - **Post-psychological Contract Violation: the durability and transferability of employee perceptions - the case of Tim'Tec**. *Journal of European Industrial Training*. ISSN 24:2 (2000) 158-166.

PIANA, V. - **Innovation**. [em linha] Web link: <http://www.economicwebinstitute.org> (consult. 10-11-2013)

PIERCE, J. & DELBECQ, A. - **Organizational structure, individual attitudes, and innovations**. *Academy Management Review*. ISSN 1930-3807. 2 (1997) 26-37

PICKERING, M. - **Auguste Comte: an intellectual biography**. Cambridge University Press, 1993. ISBN 978-0521434058. . pp. 192

- PYKA A.; KUPPERS G. -**Innovation Networks: Theory and Practice**. Cheltenham: Edward Elgar, 2002. ISBN 1781008337 .
- PITEIRA, M. - **A essência da liderança em organizações inovadoras: Análise de cinco estudos de caso exemplares**. Instituto Superior de Psicologia Aplicada. 2003. Dissertação de Mestrado.
- PITEIRA, M., CUNHA, M.P. & GOMES, J. - **A linguagem é um vírus: Modelos de liderança carismática em organizações inovadoras exemplares**. *Economia Global & Gestão*. ISSN 0873-7444 . 11:2 (2006) 125-144.
- PITEIRA M. – **A construção social da inovação: Estudos de caso de organizações portuguesas de base tecnológica**. Instituto Superior de Economia e Gestão. 2010. Tese de Doutoramento.
- PORTER, M. E. - **Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 2005. ISBN 9788535215267 .
- POWELL, T., & DENT-MICALLEF, A. (1997). Information technology as competitive advantage: the role of human, business and technology resources. *Strategic Management Journal* ISSN 1097-0266 . 18: 5 (1997) 375-405.
- POWELL, G., FRANCESCO, A. M., & LINGS, Y. - **Toward culture sensitive theories of work-family interface**. *Journal of Organizational Behavior*. ISSN: 1099-1379. 30:5 (2009) 597-616.
- PRADO, F.L. – **Uma análise métrica das principais tipologias de inovação**. Universidade Católica de São Paulo.2009. Dissertação de mestrado.
- PUGH, S., SKARLICKI, D., & PASSELL, B. - **After the Fall: layoff victims' trust and cynicism in re-employment**. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. ISSN 2044-8325. 76 (2003) 201-212

QUINN, R. E., & CAMERON, K. - **Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence.** *Management Science*. ISSN: 1420-2026 29:1 (1983) 33-51.

QUINN, R. E., & SPREITZER, G. M. - **The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life.** *Research in organizational change and development*. ISSN 0897-3016. 5 (1991) 115-142.

RAJA, U.; JOHNS, G., & NTALIANIS, F. - **The Impact of Personality on Psychological Contracts.** *Academy of Management Journal*. ISSN 1930-3807. 47:3 (2004) 350-367.

RETO, L. & LOPES, A. - **Liderança e Carisma.** Lisboa: Minerva, 1991. ISBN 8586702935 .

REYNOLDS, Paul D. – **A Primer in theory construction.** Nova York:Bobbs-Merill, 1971. ISBN 1642563-1997632.

RIBEIRO. O. - **Cultura Organizacional.** Editora: Instituto Politécnico de Viseu, 2006. ISBN: . 7647-662153535-2369.

ROBINSON, S. - **Trust and Breach of the Psychological Contract.** *Administrative Science Quarterly*. ISSN 0001-8392. 41 (1996) 574-599.

ROBINSON, S., & ROUSSEAU, D. - **Violating the Psychological Contract: not the exception but the norm.** *Journal of Organizational Behavior*. ISSN: 1099-1379. 15 (1994) 245-259

ROBINSON, S., KRAATZ, M., & ROUSSEAU, D. - **Changing Obligations and the Psychological Contract: a longitudinal study.** *Academy of Management Journal*. ISSN 1930 3807. 37:1 (1994) 147-152

ROEHLING, M.V. - **The Origins and Early Development of the Psychological Contract Construct.** *Journal of Management History*. ISSN 1751-1348. 3:2 (1997) 204-217.

ROBBINS, Stephen P. - **Comportamento Organizacional.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999. ISBN 972-31-0835-6 .

ROGERS, E. - **Diffusion of innovations.** Nova York: Free Press, 1983. ISBN 0743222091.

ROMANIUK, K., & STUART, F. - **Enhancing Employability: the role of prior learning assessment and portfolios.** *Career Development International*. ISSN 1362-0436. 5:6 (2000) 318-322.

ROSENBERG, N. - **Inside the black box: Technology and economic.** Cambridge: Cambridge University Press, 1982. ISBN 9780521273671 .

ROTHWELL, R. & GARDINER, P. - **Invention, innovation, re-innovation and the role of the user.** *Technovation*. ISSN 0166-4972 . 3 (1985) 167-186.

ROUSSEAU, D. - **Psychological and Implied Contracts in Organizations.** *Employee Responsibilities and Rights Journal*. ISSN 2:2 (1989) 121-139.

ROUSSEAU, D. - **New Hire Perceptions of their Own and their Employer's Obligations: a study of psychological contracts.** *Journal of Organizational Behavior*. ISSN 1099-1379. 11 (1990) 389-400.

ROUSSEAU, D. - **Psychological Contracts in Organizations: understanding written and unwritten agreements.** Thousand Oaks: Sage, 1995. ISBN 9780803971059.

- ROUSSEAU, D. - **The Problem of the Psychological Contract Considered.** *Journal of Organizational Behavior*. ISSN 1099-1379. 19 (1998) 665-671.
- ROUSSEAU, D. - **Schema, Promise, and Mutuality: the building blocks of the psychological contract.** *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. ISSN 2044-8325. 74:4 (2001) 511-541.
- ROUSSEAU, D., & PARKS, J. - **The Contracts of Individuals and Organizations.** Connecticut: Sage, 1993. ISBN 978-1-4724-2124-1.
- ROUSSEAU, D., & TIJORIWALA, S. - **Assessing Psychological Contracts: issues, alternatives and measures.** *Journal of Organizational Behavior*. ISSN: 1099-1379. 19 (1998) 679-695.
- ROUSSEAU, D., & WADE-BENZONI, K. - **Linking Strategy and Human Resource Practices: how employee and customer contracts are created.** *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. ISSN 2044-8325. 33:3 (1994) 463-489.
- RUDOLPH, U. - **Motivationspsychologie.** Weinheim: Beltz, 2003. ISBN 978-3-621-27793-8.
- RUSSEL, R. & RUSSEL, C. - **An examination of the effects of organizational norms, organizational structure, and environmental uncertainty on entrepreneurial strategy.** *Journal of Management*. ISSN 1557-1211. 18 (1992) 639-656.
- SAINSAULIEU, R. - **Sociologia da empresa: Organização, cultura e desenvolvimento.** Lisboa: Instituto Piaget, 1997. ISBN 8574903140.
- SCHEIN, E.H. - **Organisational culture and leadership.** São Francisco: San Francisco CA, 1989. ISBN 0470190604.

SCHEIN, E. H. - **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Josey-Bass, 1992.  
ISBN 978-0470190609.

SCHNEIDER, B. - **Interactive Psychology**. Greenwich: JAI Press, 1983. ISBN 0-9725207-4-0.

SCHNEIDER, B. - **Whither goes personality at work?** *Applied Psychology: An International Review*.  
ISSN 1464-0597 . 45 (1996) 289-296.

SCHOEN, L. T., & TEDDLIE, C. - **A new model of school culture: a response to a call for conceptual clarity**. *School Effectiveness and School Improvement*. ISSN 1744-5124. 19:2 (2008) 129-153.

SCHUMPETER, J. - **Business cycles: A theoretical, historical and statistical analysis of the capitalistic process**. Nova York: McGraw-Hill, 1939. ISBN 9781578985562. Pp.25-141.

SCHUMPETER, J. - **Capitalism, socialism and democracy**. Londres: Unwin, 1942.  
ISBN:98771942-23456. pp 82-152.

SCOTT, S. & BRUCE, R. - **Determinants of innovation behaviour: A path model of individual in the workplace**. *Academy of Management Journal*. ISSN 1930-3807. 37 (1994) 580-607.

SENGE, P. - **The fifth discipline: The art and practice of the learning organization**. Londres: Century Business, 1990. ISBN 978-0553456349 . Pp.42-89.

SHORE, L., & TETRICK, L. - **The Psychological Contract as an Explanatory Framework**.  
Nova York: John Wiley & Sons, 1994. ISBN 9780511490064.

SIMANTOBI, M.; LIPPI, R. - **O Valor de Inovação nas Empresas**. São Paulo: Ed. Globo, 2003. ISBN 9788525036667.

- SIMS, R. - **Human Resource Management's Role in Clarifying the New Psychological Contract.** *Academy of Management Journal*. ISSN 1930-3807 33:3 (1994) 373-382.
- SMITHSON, J., & LEWIS, S. - **Is Job Insecurity Changing the Psychological Contract?.** *Personnel Review*. ISSN 1617-6391 29:6 (2000) 680-702.
- SONG, W.; MING, X.; WANG, P.– **collaborative product innovation network: status review, framework and technology solutions** . Publicado online a 12 Dezembro de 2013. DOI: 10.117/106329341246845 – SAGE, 2013.
- SPARROW, P. -**Transitions in the Psychological Contract: some evidence from the banking sector.** *Human Resource Management*. ISSN 1099-0502. 6:4 (1996) 75-92
- SPARROW, P., & COOPER, C. - **New Organizational Forms: the strategic relevance of future psychological contract scenarios.** *Revue Canadienne des Sciences de L'Administration*. ISSN 15:4 (1998) 356-371
- SUTTON, G., & GRIFFIN, M. - **Integrating Expectations, Experiences, and Psychological Contract Violations: a longitudinal study of new professionals.** *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. ISSN 2044-8325 77 (2004) 493-514
- STILES, P., GRATTON, L., TRUSS, C., HOPE-HAILY, V., & MCGOVERN, P. – **Performance Management and the Psychological Contract.** *Human Resource Management Journal*. ISSN 1099-0502. 7:1 (1997)57-66
- STURGES, J., CONWAY, N., LIEFOOGHE, A., & GUEST D. - **The Psychological Contract as a Framework for understanding Career Management and Commitment.** Nova york: McGraw-Hill, 2003. ISBN 978-967-5705-12-0 .

- STRAUSS, R.; SCHODER, D. & HUMMEL, T. - **Aprendizagem organizacional como ciclo entre os níveis microscópico e macroscópico. Um conceito de modelação dinâmica não-linear.** In M.P. Cunha; J.M. Fonseca & F. Gonçalves (eds), **Empresas, caos e complexidade: Gerindo à beira de um ataque de nervos**, 57-86. Lisboa: RH, 2003.
- SUAZO, M., TURNLEY, W., & MAI-DALTON, R. - **The Role of Perceived Violation in Determining Employees' Reactions to Psychological Contract Breach.** *Journal of Leadership and Organizational Studies*. ISSN 1939-7089. 12:1 (2005) 24-36
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. - **Dynamic capabilities and strategic management.** *Strategic Management Journal*. ISSN 1097-0266. 18:7 (1997) 509-533
- TEKLEAB, A., TAKEUCHI, R., & TAYLOR, S. - **Extending the Chain of Relationships Among Organizational Justice, Social Exchange, and Employee Reactions: the role of contract violations.** *Academy of Management Journal*. ISSN 1930-3807. 48:1 (2005) 146–157
- TIDD, J. - **Innovation models.** Discussion paper No. 1, Science and Technology Policy Research Unit, Imperial College. Londres: Tanaka Business School, 2006. 34-91
- TORRES, L. - **A cultura Organizacional em Contexto educativosedimentos culturais e processos de construção dosimbólico numa escola secundária .**Universidade do minho, instituto de educação e psicologia braga. 2003. Capitulo III
- TURNLEY, W., & FELDMAN, D. - **The Impact of Psychological Contract Violation on Exit, Voice, Loyalty and Neglect.** *Human Relations*. ISSN 1741-2823. 52:7 (1999) 895-922
- VAART, L.; LINDE, B.; COCKERAN, M. (2013) - **The state of the psychological contract and employees' intention to leave: The mediating role of employee well-being.** *South African Journal of Psychology*. *Human Relations*. ISSN 1741-2823 . 43:356 (2013)

- VALK T, CHAPPIN M.; GIJSBERS G.W. - **Evaluating innovation networks in emerging technologies.** *Technological Forecasting and Social Change*. ISSN 0040-1625. 78(1) (2011) 25–39
- VAN DE VEN, A. - **Central problems in the management of innovation.** *Management Science*. ISSN 1526-5501. 32 (1986) 590-607.
- VAN DE VEN, A. H.; ANGLE, H. L.; POOLE, M. S. - **Research on the Management of Innovation: the Minnesota studies.** Nova York: Oxford University Press, 2000. ISBN 9780195139761.
- VAN HOUTTE, M. - **Climate or culture: a plea for conceptual clarity in school effectiveness research.** *School Effectiveness and School Improvement*. ISSN 1744-5124. 16:1 (2005) 71-89.
- VEBLEN, T. - **Theory of the leisure class.** Nova York: Viking Press, 1899. ISBN 978-0486280622.
- VICO MAÑAS, A. - **Gestão de Tecnologia e Inovação.** São Paulo: Érica, 2005. ISBN 8571947910
- VON HIPPEL, E. - **The sources of innovation.** Oxford: Oxford University Press, 1988. ISBN 78-0262720472.
- WARSHAY, L.H. - **The Current State of Sociological Theory: A Critical Interpretation.** Nova York: Macmillan. ISSN: 133533-2344545. 1975 171-178
- WESTWOOD, R., SPARROW, P., & LEUNG, A. (2001). **Challenges to the Psychological Contract in Hong Kong.** *International Journal of Human Resource Management*. ISSN 1466-4399. 12:4 (2001) 621-651

WINTER, R., & JACKSON, B. - **State of the Psychological Contract: manager and employee perspectives within an Australian credit union.** *Employee Relations*. ISSN 0142-5455. 28:5 (2006) 421-434

WHITENER, E. M. - **Do 'high commitment' human resource practices affect employee commitment? A cross level analysis using hierarchical linear modeling.** *Journal of Management*. ISSN 0467-6486. 57 (2001) 515–536.

WHITLEY R. - **Developing innovative competences: the role of institutional frameworks.** *Industrial and Corporate Change*. ISSN 1464-3650. 11:3 (2002) 497–528.

WOLFE, R.A. - **Organizational innovation: Review, critique and suggested research directions.** *Journal of Management Studies*. ISSN 467-6486. 31 (1994) 405-431.

YUKL, G. - **Leadership in organizations.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1998. ISBN 000-0132771861.

ZALTMAN, G.; DUNCAN, R. & HOLBEK, J. (1973). **Innovations and Organizations.** Nova York: Willey, 1973. ISBN 978-047198129.

## ANEXO I - QUADROS COM MÉDIAS E DESVIO PADRÃO

**Quadro 1 – Média e Desvio Padrão dos comportamentos individuais de gestão de carreira**

Nº	Itens	Média	Desvio Padrão
7	Procurar formação continuamente	3.54	0.99
1	Trabalhar horas extra	3.53	1.32
8	Trabalhar fora do horário normal de trabalho	3.48	1.39
2	Desenvolver competências que podem ser precisas em futuras posições de carreira	3.47	0.91
4	Especializar-me em áreas que são muito importantes para ... departamento ...	3.47	0.96
19	Procurar aconselhamento com os meus colegas de departamento ou ...	3.44	1.04
18	Procurar aconselhamento com o(s) meu(s) chefe(s)	3.38	1.05
21	Procurar aconselhamento com pessoas experientes na organização	3.35	1.02
15	Preparar-me para oportunidades de carreira que se podem vir a materializar	3.24	1.02
3	Despender bastante tempo a pensar no trabalho, mesmo fora das horas de expediente	3.23	1.17
22	Dar a conhecer as minhas aspirações e objetivos de carreira ao(s) meu(s) chefe(s)	3.13	1.17
14	Manter em aberto as minhas opções de carreira	3.11	1.03
9	Associar-me a organizações do tipo social, profissional e/ou sindical	2.95	1.35
17	Utilizar conhecimentos pessoais para desenvolver a minha carreira	2.90	1.28
16	Criar uma rede de conhecimentos pessoais que me ajude na progressão ...	2.77	1.21
25	Dar a conhecer as responsabilidades que pretendo ter ao(s) meu(s) chefe(s)	2.76	1.13
28	Estar de acordo com as expectativas do(s) meu(s) chefe(s)	2.72	1.16
10	Construir uma rede de contactos na organização para obter informação ...	2.72	1.18
20	Procurar aconselhamento com pessoas experientes externas à organização	2.71	1.12
23	Dar a conhecer os meus feitos ao(s) meu(s) chefe(s)	2.63	1.13
12	Construir uma rede de contactos fora da organização ...	2.52	1.10
11	Construir uma rede de amizades na organização que pode ajudar na ... progressão ...	2.41	1.16
24	Elogiar as principais forças do(s) meu(s) chefe(s) e criticar as fraquezas menores	2.21	1.08
6	Obter informação acerca das vagas na minha empresa	2.18	1.04
5	Levar trabalho para casa	2.05	1.05
13	Manter contactos com empresas de recrutamento	1.55	0.83
30	Concordar com as opiniões do(s) meu(s) chefe(s), mesmo quando discordo	1.48	0.78
27	Ter interesse na vida pessoal do(s) meu(s) chefe(s)	1.39	0.76
29	Vestir-me como o(s) meu(s) chefe(s)	1.34	0.76
26	Fazer ameaças de despedimento	1.13	0.53

**Fonte:** Adaptado de Ferreira (2007:208)

**Quadro 2 – Média e desvio padrão da percepção de obrigações organizacionais**

Nº	Itens	Média	Desvio Padrão
21	Cumprir integralmente o contrato formal de emprego	4.31	0.86
10	Remunerar de acordo com a função que exerce	4.29	0.98
1	Fornecer formação adequada para realizar o seu trabalho	4.27	0.89
20	Assegurar benefícios contratuais (...)	4.26	0.89
38	Proporcionar um ambiente de trabalho seguro	4.24	0.92
4	Realizar ações de formação [para] adquirir novos conhecimentos e competências	4.20	0.96
17	Possibilitar o gozo das férias contratadas sem limitações por parte da organização	4.18	0.97
26	Confiar em si e respeitá-lo(a)	4.18	0.95
37	Fornecer os recursos humanos e materiais adequados (...)	4.17	0.92
16	Proporcionar-lhe um emprego seguro na empresa ou noutras do grupo (...)	4.17	0.99
34	Clarificar os objetivos e as responsabilidades do trabalho a efetuar	4.12	0.90
36	Proporcionar um ambiente de trabalho cooperante	4.10	0.92
2	Providenciar atempadamente a formação necessária (...)	4.10	1.03
33	Proporcionar-lhe um trabalho interessante e desafiante	4.07	0.95
11	Remunerar o trabalho efetuado de acordo com os valores do mercado, no sector	4.05	1.12
27	Aplicar regras e procedimentos de forma justa	4.04	1.02
18	Cumprir o contrato formal de emprego se deixar, por qualquer razão, a empresa	4.00	0.92
32	Tratá-lo (a) de forma justa e equitativa	4.00	1.04
35	Proporcionar um trabalho (função) adequado(a) à sua pessoa	4.00	1.02
5	Fornecer formação adequada ao seu desenvolvimento (...)	4.00	1.08
13	Proporcionar incentivos (...) consoante o seu desempenho	3.99	1.17
12	Informar, com clareza, sobre os critérios para atribuição dos incentivos (...)	3.98	1.22
25	Reconhecer e recompensar o seu bom desempenho	3.94	1.16
3	Disponibilizar conhecimentos e competências necessários para o futuro	3.94	1.05
15	Remunerar equitativamente face aos outros trabalhadores ...	3.93	1.20
28	Procurar ajudar na resolução de problemas profissionais que possa ter	3.93	1.04
14	Proporcionar um salário-base de acordo com o seu desempenho	3.93	1.18
30	Solicitar a sua opinião na tomada de decisão de assuntos que lhe digam respeito	3.92	1.04
23	Fornecer feedback sobre o seu desempenho	3.92	1.08
6	Realizar ações de formação que possibilitem a concretização das suas expectativas	3.89	1.11
29	Ter em consideração as suas necessidades pessoais/profissionais	3.87	1.10
24	Comunicar abertamente sobre os problemas que lhe digam respeito	3.79	1.14
22	Disponibilizar-lhe tempo para poder tratar de assuntos pessoais/familiares	3.75	1.14
7	Permitir-lhe o desenvolvimento de novas funções na empresa ou noutras do grupo	3.72	1.22
19	Remunerar sempre as horas extraordinárias que venha a fazer	3.66	1.49
31	Apoia-lo(a) nas dificuldades de natureza pessoal/familiar	3.62	1.20
8	Clarificar a via para a promoção da sua carreira na empresa ou noutras do grupo	3.52	1.33
9	Clarificar a via para aceder a novas funções na empresa ou noutras do grupo	3.47	1.28

**Fonte:** Adaptado de Ferreira (2007:209)

**Quadro 3 – Média e desvio padrão da percepção de quebra das obrigações organizacionais**

Nº	Itens	Média	Desvio Padrão
19	Remunerar sempre as horas extraordinárias que venha a fazer	3.66	1.36
9	Clarificar a via para aceder a novas funções na empresa ou noutras do grupo	3.55	1.09
8	Clarificar a via para a promoção da sua carreira na empresa ou noutras do grupo	3.52	1.11
6	Realizar ... formação que possibilitem a concretização das suas expectativas	3.27	1.14
7	Permitir-lhe o desenvolvimento de novas funções na empresa ou noutras do grupo	3.26	1.18
15	Remunerar equitativamente face aos outros trabalhadores ...	3.26	1.22
25	Reconhecer e recompensar o seu bom desempenho	3.21	1.18
12	Informar, com clareza, sobre os critérios para atribuição dos incentivos (...)	3.17	1.34
29	Ter em consideração as suas necessidades pessoais/profissionais	3.10	1.12
2	Providenciar atempadamente a formação necessária ...	3.07	1.17
31	Apoia-lo(a) nas dificuldades de natureza pessoal/familiar	3.07	1.19
5	Fornecer formação adequada ao seu desenvolvimento ...	3.06	1.18
3	Disponibilizar conhecimentos e competências necessários para o futuro	3.04	1.09
13	Proporcionar incentivos (...) consoante o seu desempenho	3.02	1.27
32	Tratá-lo (a) de forma justa e equitativa	2.98	1.12
27	Aplicar regras e procedimentos de forma justa	2.94	1.14
24	Comunicar abertamente sobre os problemas que lhe digam respeito	2.91	1.15
30	Solicitar a sua opinião na tomada de decisão de assuntos que lhe digam respeito	2.90	1.19
23	Fornecer feedback sobre o seu desempenho	2.86	1.12
37	Fornecer os recursos humanos e materiais adequados ...	2.82	1.16
14	Proporcionar um salário-base de acordo com o seu desempenho	2.79	1.27
1	Fornecer formação adequada para realizar o seu trabalho	2.77	1.14
28	Procurar ajudar na resolução de problemas profissionais que possa ter	2.76	1.11
35	Proporcionar um trabalho (função) adequado(a) à sua pessoa	2.76	1.08
4	Realizar ... formação que lhe permitam adquirir novos conhecimentos e ...	2.74	1.19
33	Proporcionar-lhe um trabalho interessante e desafiante	2.71	1.10
36	Proporcionar um ambiente de trabalho cooperante	2.69	1.05
11	Remunerar o trabalho efetuado de acordo com os valores do mercado, no sector	2.59	1.31
22	Disponibilizar-lhe tempo para poder tratar de assuntos pessoais/familiares	2.58	1.10
34	Clarificar os objetivos e as responsabilidades do trabalho a efetuar	2.53	1.02
26	Confiar em si e respeitá-lo(a)	2.45	1.09
18	Cumprir o contrato formal de emprego se deixar, por qualquer razão, a empresa	2.39	0.93
10	Remunerar de acordo com a função que exerce	2.36	1.29
21	Cumprir integralmente o contrato formal de emprego	2.34	1.14
38	Proporcionar um ambiente de trabalho seguro	2.30	1.02
20	Assegurar benefícios contratuais (...)	2.24	1.11
17	Possibilitar o gozo das férias contratadas sem limitações por parte da organização	2.19	1.08
16	Proporcionar-lhe um emprego seguro na empresa ou noutras ...	2.03	0.94

**Fonte:** Adaptado de Ferreira (2007:210)

**Quadro 4 – Média e desvio padrão da percepção de obrigações individuais**

Nº	Itens	Média	Desvio Padrão
19	Proteger informação confidencial	4.72	0.50
25	Ser honesto na sua relação com a empresa	4.61	0.53
4	Ser honesto na relação com os seus colegas	4.55	0.53
21	Respeitar as regras da empresa	4.53	0.59
22	Ser leal à empresa	4.53	0.63
3	Procurar ter um bom relacionamento com os seus colegas	4.49	0.53
20	Ter um comportamento e apresentação de acordo com os padrões da empresa	4.47	0.70
26	Ter em consideração os interesses e património da empresa	4.42	0.63
2	Ajudar à criação de um bom clima de trabalho	4.42	0.56
1	Ajudar os seus colegas de trabalho	4.31	0.62
13	Desempenhar as funções de acordo com os objetivos da empresa	4.25	0.67
9	Estar atualizado na sua área de trabalho	4.21	0.79
11	Acceptar mais responsabilidades, se solicitado	4.19	0.79
18	Adquirir conhecimentos/competências para melhorar a realização do seu trabalho	4.13	0.73
12	Sugerir formas de melhorar o desempenho	4.12	0.73
10	Procurar ter um desempenho acima da média	4.10	0.75
15	Procurar o desenvolvimento da sua carreira, dentro da empresa	4.04	0.83
17	Procurar conhecimentos/competências, valorizados pelo mercado de trabalho	3.77	0.97
6	Disponibilizar-se para viajar, se necessário	3.74	1.13
14	Procurar adquirir conhecimentos/competências para melhorar o seu desempenho, ...	3.73	1.08
5	Disponibilizar-se para trabalhar horas extra, sempre que seja necessário	3.71	1.14
23	Permanecer, a longo-prazo, na empresa	3.71	1.14
16	Procurar o desenvolvimento da sua carreira, mesmo sendo fora da empresa	3.44	1.09
24	Não procurar ativamente outro emprego	3.41	1.31
8	Acceptar algumas alterações no horário de trabalho	3.34	1.12
7	Acceptar uma proposta de transferência de local de trabalho	3.19	1.25

**Fonte:** Adaptado de Ferreira (2007:211)

**Quadro 5 – Média e desvio padrão da percepção de quebra das obrigações individuais**

Nº	Itens	Média	Desvio Padrão
16	Procurar o desenvolvimento da sua carreira, mesmo sendo fora da empresa	2.74	1.02
7	Aceitar uma proposta de transferência de local de trabalho	2.40	1.02
17	Procurar conhecimentos/competências, valorizados pelo mercado de trabalho	2.39	0.94
8	Aceitar algumas alterações no horário de trabalho	2.37	0.95
24	Não procurar ativamente outro emprego	2.31	1.10
14	Procurar adquirir conhecimentos/competências para melhorar o seu desempenho, ...	2.21	0.92
15	Procurar o desenvolvimento da sua carreira, dentro da empresa	2.12	0.83
6	Disponibilizar-se para viajar, se necessário	2.11	0.98
23	Permanecer, a longo-prazo, na empresa	2.06	0.91
12	Sugerir formas de melhorar o desempenho	1.96	0.74
18	Adquirir conhecimentos/competências para melhorar a realização do seu trabalho	1.96	0.67
10	Procurar ter um desempenho acima da média	1.96	0.68
5	Disponibilizar-se para trabalhar horas extra, sempre que seja necessário	1.83	0.86
9	Estar atualizado na sua área de trabalho	1.83	0.57
13	Desempenhar as funções de acordo com os objetivos da empresa	1.82	0.67
11	Aceitar mais responsabilidades, se solicitado	1.76	0.66
1	Ajudar os seus colegas de trabalho	1.75	0.53
2	Ajudar à criação de um bom clima de trabalho	1.64	0.56
3	Procurar ter um bom relacionamento com os seus colegas	1.63	0.54
26	Ter em consideração os interesses e património da empresa	1.56	0.60
4	Ser honesto na relação com os seus colegas	1.53	0.53
20	Ter um comportamento e apresentação de acordo com os padrões da empresa	1.52	0.61
22	Ser leal à empresa	1.48	0.68
21	Respeitar as regras da empresa	1.44	0.55
25	Ser honesto na sua relação com a empresa	1.39	0.53
19	Proteger informação confidencial	1.24	0.47

**Fonte:** Adaptado de Ferreira (2007:212)

## ANEXO II - QUADROS COM OS VÁRIOS ALFAS E BETAS UTILIZADOS

**Quadro 1 – Resultados da análise factorial para os comportamentos individuais de gestão de carreira**

Escala e Itens		Loadings					
		1	2	3	4	5	6
<b>Networking</b>							
12	Construir uma rede de contactos fora da organização	0,742					
10	Construir uma rede de contactos na organização	0,733					
9	Associar-me a organizações do tipo social, profissional	0,689					
11	Construir uma rede de amizades na organização	0,612					
13	Manter contactos com empresas de recrutamento	0,573					
16	Criar uma rede de conhecimentos pessoais	0,562					
20	Procurar aconselhamento c/ pessoas externas	0,501					
<b>Auto – Nomeação</b>							
25	Dar a conhecer as responsabilidades que pretendo ter		0,799				
22	Dar a conhecer ... aspirações e objectivos de carreira		0,762				
23	Dar a conhecer os meus feitos ao(s) meu(s) chefe(s)		0,703				
24	Elogiar principais forças ... criticar as fraquezas menores		0,698				
<b>Desenvolvimento de Competências/Oportunidades</b>							
7	Procurar formação continuamente			0,749			
15	Preparar-me para oportunidades de carreira ...			0,673			
4	Especializar-me em áreas que são muito importantes ...			0,635			
2	Desenvolver competências ... precisas em futuras ...			0,634			
14	Manter em aberto as minhas opções de carreira			0,570			
6	Obter informação acerca das vagas na minha empresa			0,478			
<b>Envolvimento no Trabalho</b>							
8	Trabalhar fora do horário normal de trabalho				0,847		
1	Trabalhar horas extra				0,839		
5	Levar trabalho para casa				0,722		
3	Dispender ... tempo a pensar no trabalho, mesmo fora ...				0,719		
<b>Comportamentos de Insinuação</b>							
29	Vestir-me como o(s) meu(s) chefe(s)					0,749	
30	Concordar com as opiniões ..., mesmo quando discordo					0,622	
27	Ter interesse na vida pessoal do(s) meu(s) chefe(s)					0,591	
26	Fazer ameaças de despedimento					0,540	
28	Estar de acordo com expectativas do(s) meu(s) chefe(s)					0,498	
<b>Mentoria</b>							
19	Procurar aconselhamento com os meus colegas...						0,679
21	Procurar aconselhamento ... na organização						0,668
18	Procurar aconselhamento com o(s) meu(s) chefe(s)						0,641
<b>Eigenvalue</b>		7,63	2,68	2,24	1,84	1,48	1,36
<b>Percentagem da Variância Explicada</b>		11,7	10,7	10,4	9,6	7,9	7
<b>Alpha</b>		0,81	0,84	0,78	0,82	0,68	0,79

Fonte: Adaptado de Ferreira (2007:112)

**Quadro 2 - Resultados da análise factorial para a percepção de obrigações organizacionais**

Escala e Itens		Loadings				
		1	2	3	4	5
	<b>Obrigações Organiz. de Ambiente/Condições de Trabalho</b>					
36	Proporcionar um ambiente de trabalho cooperante	0,839				
37	Fornecer os recursos humanos e materiais adequados ...	0,836				
38	Proporcionar um ambiente de trabalho seguro	0,802				
32	Tratá-lo (a) de forma justa e equitativa	0,749				
33	Proporcionar-lhe um trabalho interessante e desafiante	0,749				
34	Clarificar os objectivos e as responsabilidades...	0,743				
26	Confiar em si e respeitá-lo(a)	0,743				
27	Aplicar regras e procedimentos de forma justa	0,737				
35	Proporcionar um trabalho (...) adequado(a) à sua pessoa	0,719				
29	Ter em consideração as suas necessidades ...	0,692				
30	Solicitar a sua opinião ...	0,69				
25	Reconhecer e recompensar o seu bom desempenho	0,66				
28	Procurar ajudar na resolução de problemas ...	0,627				
23	Fornecer feedback sobre o seu desempenho	0,625				
31	Apoiá-lo(a) nas dificuldades de natureza pessoal/familiar	0,559				
24	Comunicar ... sobre os problemas que lhe digam respeito	0,556				
	<b>Obrigações Organizacionais de Formação</b>					
5	Fornecer formação adequada ao seu desenvolvimento ...		0,828			
4	Realizar acções de formação ...		0,81			
3	Disponibilizar conhecimentos e competências ...		0,797			
2	Providenciar atempadamente a formação necessária ...		0,787			
6	Realizar ... formação que possibilitem ... expectativas		0,776			
1	Fornecer formação adequada para realizar o seu trabalho		0,729			
	<b>Obrigações Organizacionais de Remuneração</b>					
10	Remunerar de acordo com a função que exerce			0,698		
12	Informar ... critérios para atribuição incentivos (...)			0,664		
11	Remunerar o trabalho efectuado de acordo c/ ... sector			0,623		
14	Proporcionar salário (...) de acordo c/ o seu desempenho			0,601		
13	Proporcionar incentivos (...) consoante o seu desempenho			0,600		
19	Remunerar (...) horas extraordinárias que venha a fazer			0,594		
15	Remunerar equitativamente face ... outros trabalhadores ...			0,518		
21	Cumprir integralmente o contrato formal de emprego			0,480		
	<b>Obrigações Organizacionais de Gestão de Carreira</b>					
8	Clarificar a via para a promoção da sua carreira ...				0,714	
9	Clarificar a via para aceder a novas funções ...				0,687	
7	Permitir-lhe o desenvolvimento de novas funções ...				0,626	
	<b>Obrigações Organizacionais Contratuais</b>					
17	Possibilitar o gozo das férias contratadas sem limitações ...					0,754
16	Proporcionar-lhe um emprego seguro na empresa ...					0,713
18	Cumprir contrato formal de emprego se deixar...a empresa					0,555
20	Assegurar benefícios contratuais (...)					0,491
	<b>Eigenvalue</b>	19,23	3,11	1,69	1,30	1,02
	<b>Percentagem da Variância Explicada</b>	25,5	14,4	12,3	6,9	6,7
	<b>Alpha</b>	0,97	0,94	0,89	0,91	0,21

Fonte: Adaptado de Ferreira (2007:114)

**Quadro 3 - Resultados da Análise Factorial para a Perceção de Quebra das Obrigações Organizacionais**

Escala e Itens		Loadings				
		1	2	3	4	5
	<b>Quebra de Obrigações Organiz. de Ambiente/Condições de Trabalho</b>					
28	Procurar ajudar na resolução de problemas profissionais ...	0,758				
29	Ter em consideração as suas necessidades ...	0,742				
30	Solicitar a sua opinião ...	0,740				
32	Tratá-lo (a) de forma justa e equitativa	0,718				
27	Aplicar regras e procedimentos de forma justa	0,717				
24	Comunicar abertamente sobre os problemas que lhe digam respeito	0,714				
31	Apoiá-lo(a) nas dificuldades de natureza pessoal/familiar	0,660				
26	Confiar em si e respeitá-lo(a)	0,653				
23	Fornecer feedback sobre o seu desempenho	0,643				
25	Reconhecer e recompensar o seu bom desempenho	0,642				
35	Proporcionar um trabalho (função) adequado(a) à sua pessoa	0,620				
33	Proporcionar-lhe um trabalho interessante e desafiante	0,589				
36	Proporcionar um ambiente de trabalho cooperante	0,577				
34	Clarificar os objectivos e as responsabilidades ...	0,545				
	<b>Quebra de Obrigações Organizacionais de Remuneração</b>					
11	Remunerar ... de acordo com os valores...no sector		0,778			
14	Proporcionar um salário-base de acordo com o seu desempenho		0,681			
10	Remunerar de acordo com a função que exerce		0,678			
13	Proporcionar incentivos (...) consoante o seu desempenho		0,649			
21	Cumprir integralmente o contrato formal de emprego		0,599			
12	Informar... sobre os critérios para atribuição dos incentivos (...)		0,562			
19	Remunerar sempre as horas extraordinárias que venha a fazer		0,539			
15	Remunerar equitativamente face aos outros trabalhadores ...		0,536			
37	Fornecer os recursos humanos e materiais adequados ...		0,493			
	<b>Quebra de Obrigações Organizacionais de Formação</b>					
1	Fornecer formação adequada para realizar o seu trabalho			0,787		
2	Providenciar atempadamente a formação necessária ...			0,778		
5	Fornecer formação adequada ao seu desenvolvimento ...			0,770		
4	Realizar acções de formação...			0,768		
6	Realizar acções de formação que possibilitem ... expectativas			0,730		
3	Disponibilizar conhecimentos e competências necessários ...			0,717		
	<b>Quebra de Obrigações Organizacionais Contratuais</b>					
17	Possibilitar o gozo das férias contratadas sem limitações ...				0,770	
16	Proporcionar-lhe um emprego seguro na empresa ...				0,756	
18	Cumprir o contrato formal de emprego se deixar... a empresa				0,744	
	<b>Quebra de Obrigações Organizacionais de Gestão de Carreira</b>					
8	Clarificar a via para a promoção da sua carreira ...				0,762	
9	Clarificar a via para aceder a novas funções ...				0,738	
7	Permitir-lhe o desenvolvimento de novas funções ...				0,572	
	<b>Eigenvalue</b>	16,4	2,41	2,07	1,68	1,39
	<b>Percentagem da Variância Explicada</b>	21,74	13,8	13,46	7,85	6,2
	<b>Alpha</b>	0,95	0,88	0,92	0,81	0,89

Fonte: Adaptado de Ferreira (2007:116)

**Quadro 4 - Resultados da Análise Factorial para a Perceção das Obrigações Individuais**

Escala e Itens		Loadings					
		1	2	3	4	5	6
<b>Obrigações Individuais de Lealdade Organizacional</b>							
21	Respeitar as regras da empresa	0,834					
22	Ser leal à empresa	0,808					
20	Ter comportamento ... de acordo c/ padrões da empresa	0,796					
25	Ser honesto na sua relação com a empresa	0,784					
19	Proteger informação confidencial	0,702					
26	Ter em consideração os interesses ... da empresa	0,626					
<b>Obrigações Individuais de Competência na Função</b>							
11	Aceitar mais responsabilidades, se solicitado		0,778				
12	Sugerir formas de melhorar o desempenho		0,723				
9	Estar actualizado na sua área de trabalho		0,723				
10	Procurar ter um desempenho acima da média		0,718				
13	Desempenhar funções de acordo c/ objectivos da empresa		0,703				
18	Adquirir conhecimentos/competências ...		0,631				
<b>Obrigações Individuais de Relacionamento com Colegas</b>							
3	Procurar ter um bom relacionamento com os seus colegas			0,844			
2	Ajudar à criação de um bom clima de trabalho			0,843			
4	Ser honesto na relação c/ os seus colegas			0,774			
1	Ajudar os seus colegas de trabalho			0,738			
<b>Obrigações Individuais de Desenvolvimento</b>							
16	Procurar o desenvolvimento da sua carreira ...				0,835		
17	Procurar conhecimentos/competências ...				0,793		
14	Procurar adquirir conhecimentos/competências...				0,745		
15	Procurar o desenvolvimento ..., dentro da empresa				0,576		
<b>Obrigações Individuais de Disponibilidade</b>							
8	Aceitar algumas alterações no horário de trabalho					0,794	
7	Aceitar uma proposta de transferência ...					0,776	
6	Disponibilizar-se para viajar, se necessário					0,732	
5	Disponibilizar-se para trabalhar horas extra ...					0,591	
<b>Obrigações Individuais de Permanência na Organização</b>							
24	Não procurar activamente outro emprego						0,871
23	Permanecer, a longo-prazo, na empresa						0,85
<b>Eigenvalue</b>		9,26	2,76	2,030	1,71	1,46	1,13
<b>Percentagem da Variância Explicada</b>		15,63	14,9	12,08	11,68	9,42	6,85
<b>Alpha</b>		0,88	0,91	0,88	0,86	0,76	0,78

Fonte: Adaptado de Ferreira (2007:118)

**Quadro 5 - Resultados da Análise Factorial para a Percepção de Quebra das Obrigações Individuais**

Escala e Itens		Loadings					
		1	2	3	4	5	6
<b>Quebra de Obrigações Indiv. de Lealdade Organizacional</b>							
21	Respeitar as regras da empresa	0,851					
22	Ser leal à empresa	0,774					
25	Ser honesto na sua relação com a empresa	0,741					
19	Proteger informação confidencial	0,734					
20	Ter comportamento ...de acordo c/ padrões da empresa	0,722					
26	Ter em consideração os interesses ... da empresa	0,537					
<b>Quebra de Obrigações Indiv. de Competência na Função</b>							
10	Procurar ter um desempenho acima da média		0,783				
13	Desempenhar funções de acordo c/ object. empresa		0,700				
12	Sugerir formas de melhorar o desempenho		0,693				
11	Aceitar mais responsabilidades, se solicitado		0,638				
9	Estar actualizado na sua área de trabalho		0,523				
<b>Quebra de Obrigações Indiv. de Desenvolvimento</b>							
17	Procurar conhecimentos/competências ...			0,815			
16	Procurar o desenvolvimento... fora da empresa			0,805			
14	Procurar adquirir conhecimentos ... para melhorar ...			0,694			
18	Adquirir conhecimentos... para melhorar ...trabalho			0,591			
15	Procurar o desenvolvimento ..., dentro da empresa			0,445			
<b>Quebra de Obrigações Indiv. de Relacionamento c/ Colegas</b>							
2	Ajudar à criação de um bom clima de trabalho				0,814		
3	Procurar ter um bom relacionamento com os seus colegas				0,809		
1	Ajudar os seus colegas de trabalho				0,765		
4	Ser honesto na relação c/ os seus colegas				0,755		
<b>Quebra de Obrigações Indiv. de Disponibilidade</b>							
7	Aceitar uma proposta de transferência ...					0,833	
8	Aceitar algumas alterações no horário de trabalho					0,823	
5	Disponibilizar-se para trabalhar horas extra ...					0,421	
6	Disponibilizar-se para viajar, se necessário					0,406	
<b>Quebra de Obrigações Indiv. Permanência na Organização</b>							
23	Permanecer, a longo-prazo, na empresa						0,852
24	Não procurar activamente outro emprego						0,825
<b>Eigenvalue</b>		8,41	2,26	2,030	1,49	1,32	1,12
<b>Percentagem da Variância Explicada</b>		14,97	13,08	11,07	11,06	7,51	6,26
<b>Alpha</b>		0,87	0,84	0,82	0,83	0,66	0,72

Fonte: Adaptado de Ferreira (2007:120)

**Quadro 6 - Resultados da Análise Factorial para a Adaptabilidade**

Escala e Itens		Loadings
		1
<b>Adaptabilidade</b>		
	Adapto-me facilmente a mudanças no meu trabalho	0,807
	Não gosto de ter de me adaptar a condições de trabalho novas e sempre a mudar	0,706
	Eu gosto de tentar coisas novas e diferentes no meu trabalho	0,633
<b>Eigenvalue</b>		1,55
<b>Percentagem da Variância Explicada</b>		51,7
<b>Alpha</b>		0,53

Fonte: Adaptado de Ferreira (2007:121)

**Quadro 7 - Resultados da Análise Factorial para o Empenhamento na Carreira**

Escala e Itens		Loadings
		1
<b>Empenhamento na Carreira</b>		
5	Gosto demasiado da actividade bancária para a deixar	0,852
2	Definitivamente quero uma carreira no sector bancário	0,803
7	Estou desapontado(a) por ter entrado no sector bancário (recodificado)	0,776
1	Se pudesse ir trabalhar para um sector diferente do bancário. .... Mudava	0,767
4	Mesmo que tivesse outras fontes de rendimento ... ainda assim continuaria no sector bancário	0,758
3	Se pudesse fazer tudo de novo. ... não escolheria trabalhar no sector bancário	0,725
6	Uma carreira no sector bancário é a carreira ideal para um trabalhador	0,684
<b>Eigenvalue</b>		4,13
<b>Percentagem da Variância Explicada</b>		59
<b>Alpha</b>		0,88

Fonte: Adaptado de Ferreira (2007:121)

**Quadro 8 - Resultados da Análise Factorial para o *Locus* de Controlo**

Escala e Itens		Loadings	
		1	2
<b>Locus Controlo Interno</b>			
9	As classificações...são resultado do meu esforço,...	0,802	-0,024
5	Noto uma relação ... entre o esforço ... e as classificações ...	0,774	0,011
<b>Locus Controlo Externo</b>			
15	É apenas desejo acreditar que ... se pode influenciar...	-0,060	0,820
14	Tenho pouca influência na forma como pessoas se comportam	-0,32	0,801
<b>Eigenvalue</b>		2,13	1,76
<b>Percentagem da Variância Explicada</b>		14,65	14,32
<b>Alpha</b>		0,63	0,64

Fonte: Adaptado de Ferreira (2007:122)

**Quadro 9 - Resultados da Análise Factorial para os Valores Individuais de Trabalho**

Escala e Itens		Loadings			
		1	2	3	4
<b>Valores de Tarefa/Conteúdo do Trabalho</b>					
1	Poder usar as minhas capacidades	0,731			
4	Ter um trabalho interessante	0,717			
2	Ter um ambiente físico agradável	0,681			
6	Ter boas condições de trabalho	0,616			
8	Ter controlo sobre o meu trabalho	0,580			
7	Poder realizar tarefas completas	0,511			
<b>Valores Participativos</b>					
11	Ter um produto/serviço que valha a pena		0,779		
12	Não haver separações do tipo “nós”/“eles”		0,730		
10	Ter influência nos assuntos da empresa		0,664		
13	Existir um controlo democrático		0,628		
20	Trabalhar para benefício mútuo		0,544		
<b>Valores Extra-Laborais</b>					
3	Não colidir demasiado com a minha vida extra-laboral			0,698	
15	Não condicionar/limitar muito as minhas férias			0,672	
14	Ter horas de trabalho razoáveis			0,618	
<b>Valores Instrumentais/Extrínsecos</b>					
18	Ter boas perspectivas de carreira				0,78
16	Usufruir de um bom salário				0,689
19	Ter segurança de emprego				0,504
9	Existir uma distribuição justa dos benefícios				0,443
<b>Eigenvalue</b>		6,35	1,75	1,6	1,12
<b>Percentagem da Variância Explicada</b>		15,22	15,09	12,15	11,59
<b>Alpha</b>		0,79	0,79	0,64	0,79

Fonte: Adaptado de Ferreira (2007:123)

**Quadro 10 - Resultados da Análise Factorial para os Valores Organizacionais**

Escala e Itens		Loadings	
		1	2
<b>Valores Participativos</b>			
9	Ter iniciativa	0,821	
3	Ser competente	0,820	
13	Realização pessoal e profissional	0,816	
10	Ser activo e interveniente	0,794	
4	Ter opinião e fazer propostas	0,794	
1	Trabalho em equipa	0,716	
7	Ouvir a opinião e as sugestões das pessoas	0,706	
15	Competência técnica	0,676	
2	Desenvolvimento tecnológico e inovação	0,487	
<b>Valores Burocráticos</b>			
12	Riscos calculados		0,782
14	Estabelecimento de procedimentos e normas		0,676
6	Ter respeito pelas chefias		0,591
11	Cumprir os deveres do dia-a-dia		0,588
5	Atenção às necessidades do mercado		0,494
<b>Eigenvalue</b>		6,70	1,35
<b>Percentagem da Variância Explicada</b>		35,63	17,22
<b>Alpha</b>		0,92	0,71

Fonte: Adaptado de Ferreira (2007:124)

---

## ANEXO III - QUADROS DE CORRELAÇÕES USADAS PARA ANÁLISE DE DADOS

---

**Quadro 1 – Correlações entre Conteúdos do Contrato Psicológico e a Utilização de Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira**

<b>** p&lt;0,01</b>							
<b>* p&lt;0,05</b>	<b>Geral</b>	<b>Networking</b>	<b>Auto Nomeação</b>	<b>Desenv. Comp/Oport</b>	<b>Envolv. Trabalho</b>	<b>Insin.</b>	<b>Mentoria</b>
<b>Obrigações Organizacionais</b>	0,12	0,036	0,145(*)	-0,006	-0,014	0,082	0,223(**)
Ambiente/cond. Trabalho	0,122	0,029	0,162(*)	-0,016	0,011	0,037	0,263(**)
Formação	0,165(*)	0,091	0,185(**)	0,103	0,01	0,036	0,180(**)
Remuneração	0,005	0,001	0,015	-0,043	-0,053	-0,075	0,102
Gestão de Carreira	0,112	0,126	0,155(*)	0,011	-0,002	0,002	0,098
Contratuais	0,017	-0,3	0,085	-0,018	-	-0,045	0,128
<b>Obrigações Individuais</b>	<b>0,420(**)</b>	<b>0,232(**)</b>	<b>0,276(**)</b>	<b>0,351(**)</b>	<b>0,241(**)</b>	<b>0,212(**)</b>	<b>0,438(**)</b>
Lealdade Organizacional	0,300(**)	0,160(*)	0,177(**)	0,335(**)	0,246(**)	0,112	0,175(**)
Competência na função	0,435(**)	0,237(**)	0,283(**)	0,367(**)	0,226(**)	0,213(**)	0,441(**)
Relacionamento com colegas	0,142(*)	0,042	0,132(*)	0,046	0,093	0,067	0,260(**)
Desenvolvimento	0,352(**)	0,214(**)	0,198(**)	0,258(**)	0,183(**)	0,179(**)	0,434(**)
Disponibilidade	0,289(**)	0,173(**)	0,219(**)	0,255(**)	0,191(**)	0,113	0,216(**)
Permanência na organização	0,116	0,082	0,144(*)	0,053	-0,038	0,103	0,119

**Fonte:** Adaptado de Ferreira (2007:130)

**Quadro 2 – Modelos Explicativos da Determinação dos Conteúdos do Contrato Psicológico na Utilização por Tipo de Comportamentos Individuais relacionados com a Gestão de Carreira**

Modelos explicativos da utilização por tipo de comportamentos individuais relacionados com a gestão de carreira	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajust.	β	p
<b>Networking</b>					
Obrigações individuais de competência na função	0,2	0,4	0,035	0,2	<0,05
Obrigações individuais de competência na função				0,302	<0,01
Obrigações individuais de relacionamento com colegas	0,247	0,061	<b>0,051</b>	-0,177	<0,05
<b>Auto-Nomeação</b>					
Obrigações individuais de relacionamento com colegas	0,29	0,084	<b>0,079</b>	0,29	<0,01
<b>Desenvolvimento de competências/opportunidades</b>					
Obrigações individuais de lealdade organizacional	0,366	0,134	0,129	0,366	<0,01
Obrigações individuais de lealdade organizacional				0,253	<0,01
Obrigações individuais de competência na função	0,421	0,177	0,169	0,237	<0,05
Obrigações individuais de lealdade organizacional				0,289	<0,01
Obrigações individuais de competência na função				0,403	<0,01
Obrigações individuais de relacionamento com colegas	0,494	0,244	<b>0,232</b>	-0,318	<0,01
<b>Envolvimento no trabalho</b>					
Obrigações individuais de lealdade organizacional	0,231	0,053	0,048	0,231	<0,01
Obrigações individuais de lealdade organizacional				0,291	<0,01
Obrigações individuais de permanência na Organização	0,299	0,089	0,08	-0,199	<0,05
Obrigações individuais de lealdade organizacional				0,257	<0,01
Obrigações individuais de permanência na Organização				-0,258	<0,01
Obrigações individuais de desenvolvimento	0,344	0,119	0,105	0,188	<0,05
Obrigações individuais de lealdade organizacional				0,269	<0,01
Obrigações individuais de permanência na Organização				-0,239	<0,01
Obrigações individuais de desenvolvimento				0,227	<0,05
Obrigações individuais contratuais	0,39	0,152	<b>0,135</b>	-0,192	<0,05
<b>Insinuação</b>					
Obrigações individuais de competência na função	0,214	0,046	<b>0,041</b>	0,214	<0,05
<b>Mentoria</b>					
Obrigações individuais de competência na função	0,434	0,188	0,184	0,434	<0,01
Obrigações individuais de competência na função				0,272	<0,01
Obrigações individuais de desenvolvimento	0,474	0,225	<b>0,217</b>	0,25	<0,05

Fonte: Adaptado de Ferreira (2007:129)

**Quadro 3 - Correlações entre Conteúdos do Contrato Psicológico e a Utilização de Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira**

<b>** p &lt; 0,01</b>						
<b>* p &lt; 0,05</b>	<b>Geral</b>	<b>Networking</b>	<b>Auto-Nomeação</b>	<b>Desenv. Compet.</b>	<b>Envolv. Trabalho</b>	<b>Mentoria</b>
<b>Obrigações Organizacionais</b>	0,12	0,036	0,145(*)	-0,006	-0,014	0,223(**)
Ambiente/Cond. Trabalho	0,122	0,029	(*)0,162	-0,016	0,011	0,263(**)
Formação	0,165(*)	0,091	0,185(**)	0,103	0,010	0,180(**)
Remuneração	0,005	0,001	0,015	-0,043	-0,053	0,102
Gestão Carreira	0,122	0,126	0,155(*)	0,011	-0,002	0,098
Contratuais	0,017	-0,030	0,085	-0,018	-	0,128
<b>Obrigações Individuais</b>	<b>0,420(**)</b>	<b>0,232(**)</b>	<b>0,351(**)</b>	<b>0,241(**)</b>	<b>0,212(**)</b>	<b>0,438(**)</b>
Lealdade Organizacional	0,300(**)	0,160(*)	0,177(**)	0,335(**)	0,246(**)	0,175(**)
Competência Função	0,435(**)	0,237(**)	0,283(**)	0,367(**)	0,226(**)	0,441(**)
Relacionamento Colegas	0,142(*)	0,042	0,132(*)	0,046	0,093	0,260(**)
Desenvolvimento	0,352(**)	0,214(**)	0,198(**)	0,258(**)	0,183(**)	0,434(**)
Disponibilidade	0,289(**)	0,173(**)	0,219(**)	0,255(**)	0,191(**)	0,216(**)
Permanência Organização	0,116	0,082	0,144(*)	0,053	-0,038	0,119

Fonte: Adaptado de Ferreira (2007:130)

**Quadro 4 - Modelo Explicativo da Determinação da Percepção de Quebra do Contrato Psicológico na Utilização de Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira**

Modelo Explicativo da Utilização de Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira (Quebra do Contrato Psicológico)	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajust	β	p
Quebra Obrigações Individuais de Competência na Função	0,396	0,157	0,153	-0,396	<0,01
Quebra Obrigações Individuais de Competência na Função				-0,332	<0,01
Quebra Obrigações organizacionais de Ambiente e Condições de Trabalho	0,467	0,218	0,210	-0,255	<0,01
Quebra Obrigações Individuais de Competência na Função				-0,328	<0,01
Quebra Obrigações organizacionais de Ambiente e Condições de Trabalho				-0,398	<0,01
Quebra Obrigações organizacionais de Remuneração	0,491	0,242	0,229	0,208	<0,05
Quebra Obrigações Individuais de Competência na Função				-0,337	<0,01
Quebra Obrigações organizacionais de Ambiente e Condições de Trabalho				-0,312	<0,05
Quebra Obrigações organizacionais de Remuneração				0,248	<0,05
Quebra Obrigações Organizacionais de Gestão de Carreira	0,509	0,259	0,243	-0,176	<0,05

Fonte: Adaptado de Ferreira (2007:131)

**Quadro 5 - Modelos Explicativos da Determinação da Percepção de Quebra do Contrato Psicológico na Utilização por Tipo de Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira**

Modelos Explicativos da Utilização por Tipo de Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira (Quebra do Contrato Psicológico)	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajust	β	p
<b>Networking</b>					
Quebra Obrigações Individuais de Desenvolvimento	0,288	0,083	0,078	-0,288	<0,01
Quebra Obrigações Individuais de Desenvolvimento				-0,258	<0,01
Quebra Obrigações Organizacionais de Gestão de Carreira	0,33	0,109	0,099	-0,164	<0,05
Quebra Obrigações Individuais de Desenvolvimento				-0,267	<0,01
Quebra Obrigações Organizacionais de Gestão de Carreira				-0,261	<0,05
Quebra Obrigações Organizacionais de Remuneração	0,364	0,132	0,118	0,182	<0,05
Quebra Obrigações Individuais de Desenvolvimento				-0,166	<0,05
Quebra Obrigações Organizacionais de Gestão de Carreira				-0,269	<0,01
Quebra Obrigações Organizacionais de Remuneração				0,196	<0,05
Quebra Obrigações Individuais de Competência na Função	0,388	0,151	0,132	-0,170	<0,05
<b>Auto-Nomeação</b>					
Quebra Obrigações Organizacionais de Ambiente e Condições Trabalho	0,381	0,145	0,141	-0,381	<0,01
Quebra Obrigações Organizacionais de Ambiente e Condições Trabalho				-0,337	<0,01
Quebra Obrigações Individuais de Competência na Função	0,421	0,177	0,168	-0,184	<0,05
<b>Desenvolvimento de Competências</b>					
Quebra Obrigações Individuais de Competência na Função	0,411	0,169	0,165	-0,411	<0,01
Quebra Obrigações Individuais de Competência na Função				-0,297	<0,01
Quebra Obrigações Individuais de Desenvolvimento	0,439	0,193	0,184	-0,192	<0,05
<b>Envolvimento no Trabalho</b>					
Quebra Obrigações Individuais de Disponibilidade	0,271	0,074	0,069	-0,271	<0,01
Quebra Obrigações Individuais de Disponibilidade				-0,311	<0,01
Quebra Obrigações Individuais de Permanência	0,318	0,101	0,092	0,171	<0,05
Quebra Obrigações Individuais de Disponibilidade				-0,258	<0,01
Quebra Obrigações Individuais de Permanência				0,230	<0,05
Quebra Obrigações Individuais de Lealdade	0,366	0,134	0,120	-0,201	<0,05
<b>Mentoria</b>					
Quebra Obrigações Organizacionais de Ambiente e Condições Trabalho	0,375	0,141	0,136	-0,375	<0,01
Quebra Obrigações Organizacionais de Ambiente e Condições Trabalho				-0,312	<0,01
Quebra Obrigações Individuais de Competência na Função	0,45	0,202	0,194	-0,256	<0,01

Fonte: Adaptado de Ferreira (2007:133)

**Quadro 6 - Modelo Explicativo das Obrigações Individuais**

Modelo Explicativo das Obrigações Individuais	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajust	β	p
Locus de controlo interno	0,4	0,16	0,156	0,4	<0,01
Locus de controlo interno				0,313	<0,01
Valores organizacionais burocráticos	0,497	0,247	0,239	0,307	<0,01
Locus de controlo interno				0,249	<0,01
Valores organizacionais burocráticos				0,267	<0,01
Valores de trabalho participativos	0,528	0,278	0,267	0,197	<0,05
Locus de controlo interno				0,218	<0,05
Valores organizacionais burocráticos				0,254	<0,01
Valores de trabalho participativos				0,176	<0,05
Adaptabilidade	0,551	0,303	0,289	0,165	<0,05
Locus de controlo interno				0,217	<0,01
Valores organizacionais burocráticos				0,248	<0,01
Valores de trabalho participativos				0,165	<0,05
Adaptabilidade				0,156	<0,05
Práticas gestão de carreiras - manual de carreira	0,569	0,324	0,306	0,145	<0,05

Fonte: Adaptado de Ferreira (2007:136)

**Quadro 7 - Modelo Explicativo das Obrigações Individuais de Lealdade Organizacional**

Modelo Explicativo das Obrigações Individuais de Lealdade Organizacional	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajust	β	p
Adaptabilidade	0,342	0,117	0,113	0,342	<0,01
Adaptabilidade				0,292	<0,01
Valores organizacionais burocráticos	0,442	0,195	0,188	0,284	<0,01
Adaptabilidade				0,311	<0,01
Valores organizacionais burocráticos				0,252	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - av. desempenho chefias	0,48	0,230	0,219	0,19	<0,05
Adaptabilidade				0,286	<0,01
Valores organizacionais burocráticos				0,226	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - av. desempenho chefias				0,175	<0,05
Práticas de gestão de carreiras - sistema progressão	0,507	0,257	0,243	0,17	<0,05
Adaptabilidade				0,277	<0,01
Valores organizacionais burocráticos				0,208	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - av. desempenho chefias				0,192	<0,05
Práticas de gestão de carreiras - sistema progressão				0,168	<0,05
Área administrativa	0,529	0,28	0,262	-0,153	<0,05

Fonte: Adaptado de Ferreira (2007:139)

Quadro 8 - Correlações com as Obrigações Individuais

** p < 0,01							
* p < 0,05	Geral	Lealdade	Compet.	Relacion.	Desenv.	Disponib.	Perman.
Sexo	0,066	0,063	0,054	0,112	0,043	0,1	-0,003
Idade	0,002	-0,047	0,04	0,036	0,012	-0,057	0,169(*)
Estado Civil	0,015	-0,033	-0,027	0,021	0,041	-0,083	-0,016
Filhos	0,071	-0,042	0,035	0,064	0,075	-0,078	0,082
Escolaridade	-0,029	0,008	0,051	-0,046	-0,018	0,019	-0,139(*)
Local Trabalho Norte	-0,036	0,045	-0,071	0,007	-0,147(*)	0,083	-0,133
Local Trabalho Centro	0,064	0,041	0,063	-0,012	0,147(*)	0,032	0,016
Local Trabalho Sul	-0,041	-0,12	0,006	0,008	-0,008	-0,157(*)	0,130(*)
Área Outra	-0,137(*)	-0,077	-0,156(*)	-0,105	-0,083	-0,088	0,027
Área Administrativa	-0,235(**)	-0,201(**)	-0,253(**)	-0,111	-0,220(**)	-0,122	-0,074
Área Informática	0,01	-0,062	0,029	0,036	0,023	-0,005	-0,002
Área Jurídica	-0,022	-0,013	-0,053	0,062	-0,009	-0,037	-0,077
Área Financeira	0,038	-0,033	0,047	-0,012	0,08	-0,013	0,037
Área Comercial	0,234(**)	0,237(**)	0,256(**)	0,123	0,164(*)	0,157(*)	0,043
Responsabilidade Chefia	0,135(*)	0,065	0,126	0,013	0,134(*)	0,164(*)	0,0114
Permanência Cargo	-0,089	-0,112	-0,139(*)	-0,089	-0,031	0,131(*)	0,144(*)
Permanência Organização	-0,057	-0,05	-0,116	-0,092	-0,042	-0,058	0,154(*)
Contrato Individual	0,036	0,023	0,067	0,029	0,018	0,091	-0,139(*)
Contrato Colectivo	-0,023	-0,014	0,054	-0,018	-0,01	-0,086	0,134(*)
Contrato Efectivo	-0,025	-0,064	0,024	-0,002	0,021	-0,111	0,089
Contrato Temporário	0,038	0,084	0,017	0,024	-0,012	0,123	-0,076
Contrato Outro	-0,028	-0,041	0,024	-0,055	-0,027	-0,014	-0,05
Adaptabilidade	0,309(**)	0,328(**)	0,271(**)	0,175(**)	0,225(**)	0,119	0,119
Ambição	0,323(**)	0,290(**)	0,348(**)	0,154(*)	0,246(**)	0,166(*)	0,052
Locus Controlo Interno	0,407(**)	0,263(**)	0,412(**)	0,226(**)	0,358(**)	0,175(**)	0,156(*)
Locus Controlo Externo	-0,055	-0,027	-0,052	-0,097	-0,008	-0,125	-0,045
Empenhamento Carreira	0,208(**)	0,202(**)	0,140(*)	0,035	0,171(**)	0,181(**)	0,187(**)
Valores Trab. Tarefa	0,242(**)	0,143(*)	0,219(**)	0,311(**)	0,163(*)	0,167(*)	0,087
Valores Trab. Participativos	0,362(**)	0,238(**)	0,346(**)	0,317(**)	0,332(**)	0,147(*)	0,113
Valores Trab. Extra Laborais	0,05	0,077	0,082	0,196(**)	0,005	-0,129	-0,004
Valores Trab. Instrumentais	0,174(*)	0,072	0,172(**)	0,288(**)	0,117	0,04	-0,001
Conhecimento Obj. Org.	0,236(**)	0,222(**)	0,150(*)	0,062	0,160(*)	0,234(**)	0,183(**)
Conhecimento Obj. Dep.	0,176(**)	0,277(**)	0,155(*)	0,04	0,113	0,115	0,03
Existência Sist. Progr. Carr.	0,217(**)	0,259(**)	0,191(**)	0,082	0,09	0,108	0,194(**)
Existência Vagas	0,095	0,089	0,066	0,015	0,035	0,066	-0,048
Existência Formação	0,0135(*)	0,126	0,163(*)	-0,026	0,092	0,122	0,059
Existência Aconselh. Carr.	0,166(*)	0,146(*)	0,134(*)	0,023	0,159(*)	0,067	0,133(*)
Existência Rotação Funções	0,162(*)	0,084	0,157(*)	0,055	0,101	0,127	0,101
Existência Prep. Reforma	0,113	0,038	0,076	0,067	0,160(*)	0,123	0,133(*)
Existência Suc. Gestores	0,158(*)	0,079	0,156(*)	0,082	0,068	0,168(*)	0,05
Existência Mentoria/Tutoria	0,177(**)	0,102	0,154(*)	0,115	0,091	0,177(**)	0,025
Existência Av. D. Colegas	-0,013	-0,047	-0,013	-0,074	0,021	0,076	0,082
Existência Av. D. Chefias	0,109	0,196(**)	0,089	-0,016	-0,024	0,068	-0,026
Existência Manual Carreira	0,195(**)	0,105	0,148(*)	0,175(**)	0,122	0,126	0,156(*)
Existência Workshops Carr.	0,055	0,079	-0,011	0,056	0,045	0,026	0,081
Existência Acolhimento	0,152(*)	0,117	0,128	0,082	0,06	0,168(*)	0,082
Valores Org. Participativos	0,373(**)	0,240(**)	0,336(**)	0,152(*)	0,350(**)	0,183(**)	0,165(*)
Valores Org. Burocráticos	0,365(**)	0,317(**)	0,316(**)	0,179(**)	0,222(**)	0,181(**)	0,178(**)

Fonte: Adaptado de Ferreira (2007:143)

**Quadro 9 - Modelo Explicativo das Obrigações Individuais de Relacionamento com Colegas**

Modelo Explicativo das Obrigações Individuais de Relacionamento com Colegas	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajust	β	p
Valores de trabalho participativos	0,335	0,113	0,108	0,335	<0,01
Valores de trabalho participativos				0,223	<0,05
Valores de trabalho de tarefa	0,382	0,146	0,138	0,215	<0,05
Valores de trabalho participativos				0,202	<0,05
Valores de trabalho de tarefa				0,224	<0,05
Práticas de gestão de carreiras - manual carreira	0,409	0,167	0,155	0,148	<0,05
Valores de trabalho participativos				0,153	<0,05
Valores de trabalho de tarefa				0,214	<0,05
Práticas de gestão de carreiras - manual carreira				0,143	<0,05
Locus de controlo interno	0,431	0,185	0,169	0,146	<0,05

Fonte: Adaptado de Ferreira (2007:140)

**Quadro 10 - Modelo Explicativo das Obrigações Individuais de Desenvolvimento**

Modelo Explicativo das Obrigações Individuais de Desenvolvimento	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajust	β	p
Valores de trabalho participativos ,352 ,124 ,120 ,352 < 0,01	0,352	0,124	0,120	0,352	<0,01
Valores de trabalho participativos ,290 < 0,01				0,29	<0,01
Valores organizacionais participativos	0,447	0,200	0,192	0,283	<0,01
Valores de trabalho participativos ,288 < 0,01				0,288	<0,01
Valores organizacionais participativos ,309 < 0,01				0,309	<0,01
Área financeira	0,472	0,223	0,211	0,153	<0,05
Valores de trabalho participativos ,283 < 0,01				0,283	<0,01
Valores organizacionais participativos ,304 < 0,01				0,304	<0,01
Área financeira ,155 < 0,05				0,155	<0,05
Local trabalho norte	0,494	0,244	0,229	-0,147	<0,05
Valores de trabalho participativos ,249 < 0,01				0,249	<0,01
Valores organizacionais participativos ,301 < 0,01				0,301	<0,01
Área financeira ,160 < 0,05				0,16	<0,05
Local trabalho norte -,142 < 0,05				-0,142	<0,05
Adaptabilidade	0,513	0,263	0,245	0,141	<0,05

Fonte: Adaptado de Ferreira (2007:141)

**Quadro 11 - Modelo Explicativo das Obrigações Individuais de Desenvolvimento**

Modelo Explicativo das Obrigações Individuais de Permanência na Organização	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajust	β	p
Valores organizacionais burocráticos	0,196	0,038	0,033	0,196	<0,05
Valores organizacionais burocráticos				0,185	<0,05
Práticas de gestão de carreiras - manual de carreira	0,255	0,065	0,056	0,164	<0,05
Valores organizacionais burocráticos				0,194	<0,05
Práticas de gestão de carreiras - manual de carreira				0,166	<0,05
Local trabalho sul	0,292	0,086	0,072	0,144	<0,05
Valores organizacionais burocráticos				0,169	<0,05
Práticas de gestão de carreiras - manual de carreira				0,151	<0,05
Local trabalho sul				0,160	<0,05
Empenhamento na Carreira	0,323	0,105	0,087	0,142	<0,05

Fonte: Adaptado de Ferreira (2007:142)

**Quadro 12 - Modelo Explicativo das Obrigações Organizacionais**

Modelo Explicativo das Obrigações Organizacionais	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajust	β	p
Valores organizacionais participativos	0,317	0,100	0,096	0,317	<0,01
Valores organizacionais participativos				0,310	<0,01
Valores de trabalho instrumentais	0,396	0,157	0,148	0,238	<0,01
Valores organizacionais participativos				0,288	<0,01
Valores de trabalho instrumentais				0,248	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - manual de carreira	0,438	0,192	0,179	0,188	<0,05
Valores organizacionais participativos				0,243	<0,01
Valores de trabalho instrumentais				0,220	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - manual de carreira				0,191	<0,05
Área comercial	0,465	0,217	0,200	0,166	<0,05
Valores organizacionais participativos				0,251	<0,01
Valores de trabalho instrumentais				0,198	<0,05
Práticas de gestão de carreiras - manual de carreira				0,196	<0,05
Área comercial				0,242	<0,05
Área financeira	0,488	0,238	0,217	0,165	<0,05
Valores organizacionais participativos				0,218	<0,05
Valores de trabalho instrumentais				0,209	<0,05
Práticas de gestão de carreiras - manual de carreira				0,178	<0,05
Área comercial				0,223	<0,05
Área financeira				0,161	<0,05
Práticas de gestão de carreiras - formação	0,504	0,254	0,230	0,137	<0,05

Fonte: Adaptado de Ferreira (2007:144)

**Quadro 13 - Correlações com as Obrigações Organizacionais**

	<b>** p &lt; 0,01</b>					
	<b>* p &lt; 0,05</b>					
	<b>Geral</b>	<b>Ambiente</b>	<b>Formação</b>	<b>Remun.</b>	<b>G. Carreira</b>	<b>Contratuais</b>
Sexo	0,007	-0,034	0,118	0,05	0,045	0,061
Idade	-0,066	-0,058	-0,043	0,05	-0,08	-0,069
Estado Civil	-0,114	-0,089	-0,148(*)	-0,13	0,133(*)	-0,107
Filhos	0,056	0,058	-0,024	0,03	-0,018	-0,007
Escolaridade	-0,043	-0,06	-0,036	0,063	0,04	-0,045
Local Trabalho Norte	-0,068	-0,038	-0,092	-0,039	-0,02	-0,022
Local Trabalho Centro	-0,06	0,034	0,115	0,02	0,028	-0,013
Local Trabalho Sul	0,007	0,004	-0,037	0,024	-0,012	0,048
Área Outra	-0,150(*)	-0,099	0,136(*)	-0,133(*)	-0,172(**)	-0,185(**)
Área Administrativa	-0,204(**)	-0,177(**)	-0,212(**)	-0,135(*)	-0,111	-0,085
Área Informática	0,036	0,013	0,056	0,038	0,041	0,052
Área Jurídica	-0,096	-0,054	-0,108	0,037	-0,065	-0,021
Área Financeira	0,004	0,012	-0,012	0,028	0,02	0,032
Área Comercial	0,234(**)	0,194(**)	0,254(**)	0,142(*)	0,163(*)	0,128
Responsabilidade Chefia	0,152(*)	0,139(*)	0,125	0,157(*)	0,0117	0,1
Permanência Cargo	-0,064	-0,085	-0,023	-0,042	-0,07	-0,07
Permanência Organização	-0,038	-0,038	-0,039	-0,081	-0,059	-0,046
Contrato Individual	0,151(*)	0,136(*)	-0,066	0,141(*)	0,1	0,143(*)
Contrato Colectivo	-0,151(*)	-0,136(*)	-0,056	-0,139(*)	-0,089	-0,146(*)
Contrato Efectivo	0,054	0,041	-0,018	0,058	0,054	0,091
Contrato Temporário	-0,044	-0,031	0,014	-0,05	-0,04	-0,083
Contrato Outro	-0,036	-0,032	0,012	-0,03	-0,044	-0,036
Adaptabilidade	0,05	0,024	0,112	0,001	-0,011	0,094
Ambição	0,139(*)	0,12	0,193(**)	0,102	0,118	0,128
Locus Controlo Interno	0,288(**)	0,309(**)	0,220(**)	0,198(**)	0,237(**)	0,143(*)
Locus Controlo Externo	-0,091	-0,106	-0,053	-0,09	-0,013	-0,140(*)
Empenhamento Carreira	-0,012	-0,006	-0,057	-0,009	0,058	0,011
Valores Trab. Tarefa	0,204(**)	0,219(**)	0,108	0,146(*)	0,062	0,219(**)
Valores Trab. Participativos	0,225(**)	0,244(**)	0,144(*)	0,219(**)	0,06	0,133(*)
Valores Trab. Extra Laborais	0,115	0,111	0,025	0,169(*)	0,039	0,153(*)
Valores Trab. Instrumentais	0,247(**)	0,268(**)	0,185(**)	0,338(**)	0,194(**)	0,221(**)
Conhecimento Obj. Org.	0,223(**)	0,226(**)	0,12(**)	0,125	0,082	0,086
Conhecimento Obj. Dep.	0,184(**)	0,157(*)	0,191(**)	0,123	0,038	0,142(*)
Existência Sist. Progr. Carr.	0,230(**)	0,226(**)	0,138(*)	0,200(**)	0,191(**)	0,141(*)
Existência Vagas	0,047	0,062	0,085	0,028	-0,029	-0,005
Existência Formação	0,232(**)	0,219(**)	0,179(**)	0,188(**)	0,072	0,149(*)
Existência Aconselh. Carr.	0,199(**)	0,217(**)	0,158(*)	0,144(*)	0,164(*)	0,064
Existência Rotação Funções	0,132	0,144(*)	0,134(*)	0,115	0,210(**)	0,059
Existência Prep. Reforma	0,142(*)	0,104	0,161(*)	0,108	0,157(*)	0,08
Existência Suc. Gestores	0,192(**)	0,202(**)	0,129	0,108	0,118	0,116
Existência Mentoria/Tutoria	0,13	0,128	0,048	0,087	0,170(*)	0,086
Existência Av. D. Colegas	-0,016	0,001	-0,022	-0,056	0,019	0,04
Existência Av. D. Chefias	-0,039	-0,002	0,015	0,012	0,02	-0,002
Existência Manual Carreira	0,199(**)	0,210(**)	0,119	0,144(*)	0,144(*)	0,131(*)
Existência Workshops Carr.	0,027	0,017	0,056	-0,018	0,042	0,009
Existência Acolhimento	0,12	0,12	0,179(**)	0,064	0,095	0,021
Valores Org. Participativos	0,272(**)	0,296(**)	0,212(**)	0,133(*)	0,201(**)	0,102
Valores Org. Burocráticos	0,237(**)	0,238(**)	0,216(**)	0,123	0,081	0,149(*)

Fonte: Adaptado de Ferreira (2007:149)

**Quadro 14 - Modelo Explicativo das Obrigações Organizacionais de Ambiente e Condições de Trabalho**

Modelo Explicativo das Obrigações Organizacionais de Ambiente e Condições de Trabalho	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajust	β	p
Locus de controlo interno	0,341	0,117	0,112	0,341	<0,01
Locus de controlo interno				0,248	<0,01
Valores organizacionais participativos	0,400	0,160	0,152	0,229	<0,05
Locus de controlo interno				0,187	<0,05
Valores organizacionais participativos				0,246	<0,01
Valores de trabalho instrumentais	0,447	0,200	0,187	0,206	<0,05
Locus de controlo interno				0,181	<0,05
Valores organizacionais participativos				0,227	<0,01
Valores de trabalho instrumentais				0,214	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - manual de carreira	0,482	0,232	0,217	0,182	<0,05
Locus de controlo interno				0,206	<0,05
Valores organizacionais participativos				0,26	<0,01
Valores de trabalho instrumentais				0,205	<0,05
Práticas de gestão de carreiras - manual de carreira				0,195	<0,05
Empenhamento na carreira	0,500	0,25	0,231	-0,144	<0,05
Locus de controlo interno				0,175	<0,05
Valores organizacionais participativos				0,235	<0,01
Valores de trabalho instrumentais				0,226	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - manual de carreira				0,176	<0,05
Empenhamento na carreira				-0,158	<0,05
Conhecimento objectivos empresa	0,519	0,269	0,247	0,150	<0,05

**Fonte:** Adaptado de Ferreira (2007:146)

**Quadro 15 - Modelo Explicativo das Obrigações Organizacionais de Formação**

Modelo Explicativo das Obrigações Organizacionais de Formação	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajust	β	p
Área comercial	0,238	0,080	0,076	0,283	<0,01
Área comercial				0,240	<0,01
Locus de controlo interno	0,339	0,115	0,107	0,192	<0,05
Área comercial				0,222	<0,01
Locus de controlo interno				0,174	<0,05
Práticas de gestão de carreiras - formação	0,37	0,137	0,124	0,150	<0,05
Área comercial				0,206	<0,05
Locus de controlo interno				0,145	<0,05
Práticas de gestão de carreiras - formação				0,162	<0,05
Valores de trabalho instrumentais	0,393	0,154	0,138	0,138	<0,05

Fonte: Adaptado de Ferreira (2007:147)

**Quadro 16 - Modelo Explicativo das Obrigações Organizacionais de Remuneração**

Modelo Explicativo das Obrigações Organizacionais de Remuneração	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajust	β	p
Valores de trabalho instrumentais	0,354	0,125	0,121	0,354	<0,01
Valores de trabalho instrumentais				0,356	<0,01
Práticas organizacionais de gestão de carreiras - formação	0,425	0,181	0,173	0,236	<0,01
Valores de trabalho instrumentais				0,350	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - formação				0,189	<0,05
Práticas de gestão de carreiras - sistema progressão	0,453	0,206	0,194	0,164	<0,05

Fonte: Adaptado de Ferreira (2007:148)

**Quadro 17 - Modelo Explicativo das Obrigações Organizacionais Contratuais**

Modelo Explicativo das Obrigações Organizacionais Contratuais	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajust	β	p
Valores de trabalho instrumentais	0,229	0,053	0,048	0,229	<0,01
Valores de trabalho instrumentais				0,232	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - formação	0,296	0,088	0,079	0,187	<0,05
Valores de trabalho instrumentais				0,153	<0,05
Práticas de gestão de carreiras - formação				0,197	<0,05
Valores de trabalho de tarefa	0,328	0,108	0,094	0,163	<0,05
Valores de trabalho instrumentais				0,159	<0,05
Práticas de gestão de carreiras - formação				0,176	<0,05
Valores de trabalho de tarefa				0,157	<0,05
Práticas de gestão de carreiras - manual de carreira	0,354	0,125	0,108	0,134	<0,05

**Fonte:** Adaptado de Ferreira (2007:148)

**Quadro 18 - Modelo Explicativo da Percepção de Quebra das Obrigações Individuais**

Modelo Explicativo da Percepção de Quebra das Obrigações Individuais	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajust	β	p
Adaptabilidade	0,478	0,229	0,225	-0,478	<0,01
Adaptabilidade				-0,419	<0,01
Valores organizacionais burocráticos	0,571	0,327	0,319	-0,318	<0,01
Adaptabilidade				-0,372	<0,01
Valores organizacionais burocráticos				-0,302	<0,01
Valores de trabalho de tarefa	0,614	0,377	0,367	-0,231	<0,01
Adaptabilidade				-0,358	<0,01
Valores organizacionais burocráticos				-0,265	<0,01
Valores de trabalho de tarefa				-0,239	<0,01
Área comercial	0,643	0,413	0,401	-0,195	<0,01
Adaptabilidade				-0,344	<0,01
Valores organizacionais burocráticos				-0,245	<0,01
Valores de trabalho de tarefa				-0,226	<0,01
Área comercial				-0,189	<0,01
Empenhamento na carreira	0,660	0,436	0,421	-0,152	<0,05
Adaptabilidade				-0,294	<0,01
Valores organizacionais burocráticos				-0,224	<0,01
Valores de trabalho de tarefa				-0,201	<0,01
Área comercial				-0,168	<0,05
Empenhamento na carreira				-0,148	<0,05
Ambição	0,673	0,453	0,435	-0,151	<0,05
Adaptabilidade				-0,284	<0,01
Valores organizacionais burocráticos				-0,209	<0,01
Valores de trabalho de tarefa				-0,201	<0,01
Área comercial				-0,161	<0,05
Empenhamento na carreira				-0,132	<0,05
Ambição				-0,166	<0,05
Práticas de gestão de carreiras - aconselhamento de carreira	0,683	0,466	0,446	-0,120	<0,05
Adaptabilidade				-0,278	<0,01
Valores organizacionais burocráticos				-0,204	<0,01
Valores de trabalho de tarefa				-0,220	<0,01
Área comercial				-0,178	<0,05
Empenhamento na carreira				-0,131	<0,05
Ambição				-0,180	<0,05
Práticas de gestão de carreiras - aconselhamento de carreira				-0,111	<0,05
Permanência na organização	0,691	0,478	0,455	-0,110	<0,05

Fonte: Adaptado de Ferreira (2007:151)

**Quadro 19 - Correlações com a Percepção de Quebra das Obrigações Individuais**

<b>** p &lt; 0,01</b>							
<b>* p &lt; 0,05</b>	<b>Geral</b>	<b>Lealdade</b>	<b>Compet.</b>	<b>Desenv.</b>	<b>Relaç.</b>	<b>Disponibi.</b>	<b>Perman.</b>
Sexo	0,006	0,01	0,052	-0,049	-0,056	-0,073	0,016
Idade	-0,053	0,007	-0,054	-0,068	0,054	0,08	-0,182(**)
Estado Civil	0,014	0,016	0,027	0,047	0,060	0,041	0,044
Filhos	-0,021	-0,001	0,003	0,039	0,018	-0,019	-0,097
Escolaridade	0,006	-0,013	0	-0,046	-0,006	-0,055	0,119
Local Trabalho Norte	-0,004	0,038	0,007	-0,06	0,009	-0,094	-0,026
Local Trabalho Centro	-0,069	-0,103	-0,017	-0,011	-0,079	-0,002	0,063
Local Trabalho Sul	0,104	0,095	0,015	0,099	0,101	0,158(*)	-0,054
Área Outra	0,09	0,054	0,097	0,032	0,095	0,097	-0,057
Área Administrativa	0,247(**)	0,243(**)	0,209(**)	0,201(**)	0,119	0,217(**)	0,082
Área Informática	0,011	0,099	-0,055	-0,037	-0,036	0,031	0,076
Área Jurídica	0,004	-0,011	0,029	-0,005	-0,078	0,087	0,06
Área Financeira	0,022	0,058	0,029	0,053	0,087	-0,009	-0,067
Área Comercial	-0,259(**)	-0,280(**)	-0,226(**)	-0,201(**)	-0,167(*)	-0,242(**)	-0,03
Responsabilidade Chefia	-0,135(*)	-0,085	-0,116	-0,061	0,006	-0,223(**)	-0,098
Permanência Cargo	-0,029	0,062	-0,027	-0,08	0,037	0,170(*)	-0,117
Permanência Organização	-0,052	-0,018	-0,017	-0,054	0,053	0,082	-0,184(**)
Contrato Individual	-0,017	-0,02	-0,025	0,005	-0,042	-0,118	0,094
Contrato Colectivo	0,006	0,011	0,016	-0,004	0,028	0,109	-0,085
Contrato Efectivo	-0,009	0,021	-0,06	-0,061	0,124	0,078	-0,061
Contrato Temporário	-0,023	-0,04	0,028	0,052	-0,140(*)	-0,109	0,03
Contrato Outro	0,081	0,044	0,093	0,033	0,021	0,064	0,087
Adaptabilidade	-0,459(**)	-0,363(**)	-0,382(**)	-0,336(**)	-0,244(**)	-0,257(**)	-0,122
Ambição	-0,420(**)	-0,302(**)	-0,425(**)	-0,342(**)	-0,171(**)	-0,302(**)	-0,075
Locus Controlo Interno	-0,358(**)	-0,290(**)	-0,376(**)	-0,243(**)	-0,139(*)	-0,219(**)	-0,124
Locus Controlo Externo	0,146(*)	0,071	0,158(*)	0,07	0,152(*)	0,147(*)	0,096
Empenhamento Carreira	-0,296(**)	-0,210(**)	-0,245(**)	-0,203(**)	-0,139(*)	-0,186(**)	-0,151(*)
Valores Trab. Tarefa	-0,0326(**)	-0,207(**)	-0,342(**)	-0,220(**)	-0,305(**)	-0,219(**)	-0,059
Valores Trab. Participativos	-0,388(**)	-0,282(**)	-0,379(**)	-0,324(**)	-0,256(**)	-0,198(**)	-0,183(**)
Valores Trab. Extra Laborais	-0,052	-0,065	-0,071	0,005	-0,144(*)	0,038	0,009
Valores Trab. Instrumentais	-0,163(*)	-0,101	-0,103	-0,151(*)	-0,226(**)	-0,097	0
Conhecimento Obj. Org.	-0,201(**)	-0,157(*)	-0,189(**)	-0,176(**)	-0,029	-0,103	-0,099
Conhecimento Obj. Dep.	-0,173(*)	-0,204(**)	-0,206(**)	-0,113	-0,035	-0,125	0,039
Existência Sist. Progr. Carr.	-0,179(**)	-0,199(**)	-0,128	-0,130(*)	-0,035	-0,066	-0,194(**)
Existência Vagas	-0,144(*)	-0,059	-0,199	-0,078	-0,123	-0,1	0,028
Existência Formação	-0,139(*)	-0,063	-0,150(*)	-0,118	-0,026	-0,089	-0,043
Existência Aconselh. Carr.	-0,189(**)	-0,122	-0,149(*)	-0,191(**)	-0,004	-0,142(*)	-0,175(**)
Existência Rotação Funções	-0,097	-0,063	-0,038	-0,082	-0,048	-0,059	-0,003
Existência Prep. Reforma	-0,047	-0,018	-0,025	-0,141(*)	0,039	-0,072	-0,105
Existência Suc. Gestores	-0,102	-0,008	-0,137(*)	-0,125	0,002	-0,156(*)	0,018
Existência Mentoria/Tutoria	-0,101	-0,067	-0,076	-0,123	0,06	-0,154(*)	-0,082
Existência Av. D. Colegas	0,019	0,04	-0,049	0,047	0,04	-0,066	-0,034
Existência Av. D. Chefias	-0,009	-0,095	-0,029	0,005	0,151(*)	-0,052	-0,001
Existência Manual Carreira	-0,112	-0,058	-0,109	-0,104	-0,038	-0,067	-0,145(*)
Existência Workshops Carr.	-0,031	-0,081	0,011	-0,048	-0,007	0,011	-0,082
Existência Acolhimento	-0,087	-0,036	-0,127	-0,095	-0,034	-0,129	0,023
Valores Org. Participativos	-0,312(**)	-0,226(**)	-0,296(**)	-0,224(**)	-0,161(**)	-0,162(*)	-0,078
Valores Org. Burocráticos	-0,379(**)	-0,286(**)	-0,361(**)	-0,222(**)	-0,228(**)	-0,215(**)	-0,130(*)

Fonte: Adaptado de Ferreira (2007:159)

**Quadro 20 - Modelo Explicativo da Percepção de Quebra de Obrigações Individuais de Lealdade Organizacional**

Modelo Explicativo da Percepção de Quebra de Obrigações Individuais de Lealdade Organizacional	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajust	β	p
Adaptabilidade	0,386	0,149	0,145	-0,386	<0,01
Adaptabilidade				-0,357	<0,01
Área comercial	0,464	0,216	0,208	-0,26	<0,01
Adaptabilidade				-0,324	<0,01
Área comercial				-0,225	<0,01
Valores organizacionais burocráticos	0,499	0,249	0,238	-0,191	<0,05
Adaptabilidade				-0,304	<0,01
Área comercial				-0,226	<0,01
Valores organizacionais burocráticos				-0,169	<0,05
Práticas de gestão de carreiras - sistema progressão	0,516	0,266	0,252	-0,134	<0,05
Adaptabilidade				-0,279	<0,01
Área comercial				-0,227	<0,01
Valores organizacionais burocráticos				-0,163	<0,05
Práticas de gestão de carreiras - sistema progressão				-0,136	<0,05
Valores de trabalho de tarefa	0,530	0,281	0,263	-0,122	<0,05

Fonte: Adaptado de Ferreira (2007:152)

**Quadro 21 - Modelo Explicativo da Percepção de Quebra de Obrigações Individuais de Competência na Função**

Modelo Explicativo da Percepção de Quebra de Obrigações Individuais de Competência na Função	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajust	β	p
Ambição	0,426	0,181	0,177	-0,426	<0,01
Ambição				-0,353	<0,01
Valores organizacionais burocráticos	0,522	0,273	0,265	-0,311	<0,01
Ambição				-0,246	<0,01
Valores organizacionais burocráticos				-0,291	<0,01
Adaptabilidade	0,574	0,329	0,319	-0,263	<0,01
Ambição				-0,203	<0,05
Valores organizacionais burocráticos				-0,286	<0,01
Adaptabilidade				-0,235	<0,01
Valores de trabalho de tarefa	0,610	0,372	0,359	-0,216	<0,01
Ambição				-0,214	<0,01
Valores organizacionais burocráticos				-0,265	<0,01
Adaptabilidade				-0,223	<0,01
Valores de trabalho de tarefa				-0,215	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - aconselhamento de carreira	0,623	0,388	0,373	-0,130	<0,05

Fonte: Adaptado de Ferreira (2007:153)

**Quadro 22 - Modelo Explicativo da Percepção de Quebra de Obrigações Individuais de Disponibilidade**

Modelo Explicativo da Percepção de Quebra de Obrigações Individuais de Disponibilidade	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajust	β	p
Adaptabilidade	0,283	0,080	0,075	-0,283	<0,01
Adaptabilidade				-0,290	<0,01
Responsabilidade de chefia	0,363	0,132	0,124	-0,228	<0,01
Adaptabilidade				-0,272	<0,01
Responsabilidade de chefia				-0,199	<0,05
Área comercial	0,407	0,166	0,153	-0,187	<0,05
Adaptabilidade				-0,242	<0,01
Responsabilidade de chefi				-0,207	<0,05
Área comercia				-0,181	<0,05
Valores de trabalho de tarefa	0,440	0,194	0,178	-0,171	<0,05
Adaptabilidade				-0,246	<0,01
Responsabilidade de chefia				-0,228	<0,01
Área comercial				-0,196	<0,05
Valores de trabalho de tarefa				-0,174	<0,05
Local trabalho norte	0,464	0,215	0,196	-0,150	<0,05
Adaptabilidade				-0,251	<0,01
Responsabilidade de chefia				-0,209	<0,01
Área comercial				-0,185	<0,05
Valores de trabalho de tarefa				-0,171	<0,05
Local trabalho norte				-0,138	<0,05
Práticas de gestão de carreiras - mentoria/tutoria	0,482	0,232	0,209	-0,131	<0,05

Fonte: Adaptado de Ferreira (2007:154)

**Quadro 23 - Modelo Explicativo da Percepção de Quebra de Obrigações Individuais de Relacionamento com Colegas**

Modelo Explicativo da Percepção de Quebra de Obrigações Individuais de Relacionamento com Colegas	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajust	β	p
Valores de trabalho tarefa	0,335	0,112	0,108	-0,335	<0,01
Valores de trabalho tarefa				-0,319	<0,01
Valores organizacionais burocráticos	0,396	0,157	0,149	-0,212	<0,01
Valores de trabalho tarefa				-0,288	<0,01
Valores organizacionais burocráticos				-0,186	<0,05
Adaptabilidade	0,428	0,183	0,171	-0,166	<0,05
Valores de trabalho tarefa				-0,287	<0,01
Valores organizacionais burocráticos				-0,160	<0,05
Adaptabilidade				-0,157	<0,05
Área comercial	0,450	0,202	0,187	-0,143	<0,05

Fonte: Adaptado de Ferreira (2007:155)

**Quadro 24 - Modelo Explicativo da Percepção de Quebra de Obrigações Individuais de Desenvolvimento**

Modelo Explicativo da Percepção de Quebra de Obrigações Individuais de Desenvolvimento	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup>Ajust</b>	<b>β</b>	<b>p</b>
Adaptabilidade	0,361	0,130	0,126	-0,361	<0,01
Adaptabilidade				-0,296	<0,01
Valores de trabalho participativos	0,454	0,206	0,217	-0,283	<0,01
Adaptabilidade				-0,292	<0,01
Valores de trabalho participativos				-0,251	<0,01
Valores organizacionais participativos	0,478	0,229	0,217	-0,153	<0,05
Adaptabilidade				-0,286	<0,01
Valores de trabalho participativos				-0,236	<0,01
Valores organizacionais participativos				-0,129	<0,05
Práticas de gestão de carreiras - aconselhamento de carreira	0,494	0,244	0,229	-0,128	<0,05
Adaptabilidade				-0,229	<0,01
Valores de trabalho participativos				-0,189	<0,05
Valores organizacionais participativos				-0,112	<0,05
Práticas de gestão de carreiras - aconselhamento de carreira				-0,145	<0,05
Ambição	0,511	0,261	0,243	-0,156	<0,05

Fonte: Adaptado de Ferreira (2007:155)

**Quadro 25 - Modelo Explicativo da Percepção de Quebra de Obrigações Individuais de Permanência na Organização**

Modelo Explicativo da Percepção de Quebra de Obrigações Individuais de Permanência na Organização	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup>Ajust</b>	<b>β</b>	<b>p</b>
Práticas de gestão de carreiras - sistema progressão	0,198	0,039	0,035	-0,198	<0,05
Práticas de gestão de carreiras - sistema progressão				-0,170	<0,05
Valores de trabalho participativos	0,244	0,059	0,05	-0,145	<0,05

Fonte: Adaptado de Ferreira (2007:156)

**Quadro 26 - Modelo Explicativo da Percepção de Quebra das Obrigações Organizacionais**

Modelo Explicativo da Percepção de Quebra das Obrigações Organizacionais	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajust	β	p
Práticas de gestão de carreiras - formação	0,486	0,236	0,232	-0,486	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - formação				-0,438	<0,01
Locus de controlo interno	0,596	0,355	0,348	-0,348	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - formação				-0,359	<0,01
Locus de controlo interno				-0,298	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - sistema progressão	0,657	0,432	0,423	-0,295	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - formação				-0,318	<0,01
Locus de controlo interno				-0,256	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - sistema progressão				-0,280	<0,01
Empenhamento na carreira	0,693	0,480	0,469	-0,230	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - formação				-0,284	<0,01
Locus de controlo interno				-0,240	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - sistema progressão				-0,247	<0,01
Empenhamento na carreira				-0,199	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - acolhimento	0,716	0,513	0,500	-0,197	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - formação				-0,257	<0,01
Locus de controlo interno				-0,234	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - sistema progressão				-0,236	<0,01
Empenhamento na carreira				-0,211	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - acolhimento				-0,199	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - vagas	0,731	0,535	0,519	-0,150	<0,05
Práticas de gestão de carreiras - formação				-0,263	<0,01
Locus de controlo interno				-0,291	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - sistema progressão				-0,251	<0,01
Empenhamento na carreira				-0,222	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - acolhimento				-0,200	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - vagas				-0,164	<0,05
Valores de trabalho participativos	0,746	0,557	0,539	0,163	<0,05
Práticas de gestão de carreiras - formação				-0,288	<0,01
Locus de controlo interno				-0,286	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - sistema progressão				-0,244	<0,01
Empenhamento na carreira				-0,209	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - acolhimento				-0,181	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - vagas				-0,156	<0,05
Valores de trabalho participativos				0,177	<0,01
Local de trabalho sul	0,757	0,574	0,554	0,135	<0,05
Práticas de gestão de carreiras - formação				-0,267	<0,01
Locus de controlo interno				-0,273	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - sistema progressão				-0,228	<0,01
Empenhamento na carreira				-0,203	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - acolhimento				-0,174	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - vagas				-0,165	<0,01
Valores de trabalho participativos				0,164	<0,05
Local de trabalho sul				0,141	<0,05
Práticas de gestão de carreiras - rotação de funções	0,764	0,584	0,563	-0,110	<0,05

Fonte: Adaptado de Ferreira (2007:158)

**Quadro 27 - Correlações com a Percepção de Quebra das Obrigações Organizacionais**

<b>** p &lt; 0,01</b>						
<b>* p &lt; 0,05</b>	<b>Geral</b>	<b>Ambiente</b>	<b>Remun.</b>	<b>Formação</b>	<b>Contratuais</b>	<b>G. Carreira</b>
Sexo	0,033	0,026	0,038	-0,006	0,055	0,035
Idade	0,038	0,092	-0,028	-0,004	-0,038	0,105
Estado Civil	0,007	0,027	-0,055	-0,015	-0,002	0,083
Filhos	0	0,014	-0,046	0,003	-0,005	0,067
Escolaridade	0,102	0,025	0,063	0,096	0,106	0,038
Local Trabalho Norte	0,019	-0,032	-0,022	0,063	0,076	0,04
Local Trabalho Centro	-0,148(*)	-,0160(*)	-0,072	-0,137(*)	-0,05	-0,132(*)
Local Trabalho Sul	0,190(**)	0,177(**)	0,134(*)	0,11	-0,033	0,135(*)
Área Outra	0,06	0,054	0,019	0,01	0,125	0,095
Área Administrativa	0,138	0,193(**)	0,085	0,181(**)	-0,006	0,069
Área Informática	-0,028	-0,025	-0,02	-0,026	-0,027	-0,013
Área Jurídica	0,158(*)	0,018	0,135(*)	0,039	0,056	-0,013
Área Financeira	0,059	0,079	0,007	0,006	0,009	0,139(*)
Área Comercial	-0,194(**)	-0,230(**)	-0,098	-0,158(*)	-0,065	-0,180(**)
Responsabilidade Chefia	-0,253(**)	-0,196(**)	-0,210(**)	-0,177(**)	-0,181(**)	-0,180(**)
Permanência Cargo	0,104	0,169(*)	0,022	-0,004	0,033	0,143(*)
Permanência Organização	0,038	0,097	-0,016	-0,084	-0,014	0,059
Contrato Individual	-0,002	-0,048	0,026	0,005	0,06	-0,073
Contrato Colectivo	0,011	0,051	-0,023	0,01	-0,026	0,079
Contrato Efectivo	0,129	0,177(**)	0,048	0,073	-0,032	0,152(*)
Contrato Temporário	-0,167(*)	-0,198(**)	-0,079	-0,097	-0,007	-0,177(**)
Contrato Outro	0,053	0,018	0,07	0,047	0,092	0,037
Adaptabilidade	-0,165(*)	-0,131	-0,102	-0,12	-0,221(**)	-0,106
Ambição	-0,12	-0,183(**)	-0,08	-0,096	-0,199(**)	-0,049
Locus Controlo Interno	-0,420(**)	-0,472(**)	-0,284(**)	-0,329(**)	-0,322(**)	-0,240(**)
Locus Controlo Externo	0,055	0,044	-0,024	0,027	0,156(*)	0,016
Empenhamento Carreira	-0,418(**)	-0,395(**)	-0,356(**)	-0,401(**)	-0,197(**)	-0,293(**)
Valores Trab. Tarefa	-0,108	-0,160(*)	-0,083	0,025	-0,159(*)	-0,009
Valores Trab. Participativos	-0,114	-0,159(*)	-0,067	0,049	-0,223(**)	0,003
Valores Trab. Extra Laborais	0,001	-0,011	-0,011	0,05	-0,049	0,059
Valores Trab. Instrumentais	-0,024	-0,043	0,017	0,02	-0,077	0,085
Conhecimento Obj. Org.	-0,393(**)	-0,358(**)	-0,246(**)	-0,319(**)	-0,215(**)	-0,223(**)
Conhecimento Obj. Dep.	-0,338(**)	-0,343(**)	-0,201(**)	-0,278(**)	-0,239(**)	-0,175(**)
Existência Sist. Progr. Carr.	-0,464(**)	-0,418(**)	-0,355(**)	-0,395(**)	-0,244(**)	-0,406(**)
Existência Vagas	-0,226(**)	-0,199(**)	-0,237(**)	-0,142(**)	-0,092	-0,109
Existência Formação	-0,495(**)	-0,429(**)	-0,394(**)	-0,485(**)	-0,259(**)	-0,389(**)
Existência Aconselh. Carr.	-0,387(**)	-0,328(**)	-0,250(**)	-0,409(**)	-0,201(**)	-0,243(**)
Existência Rotação Funções	-0,332(**)	-0,307(**)	-0,184(**)	-0,396(**)	-0,09	-0,260(**)
Existência Prep. Reforma	-0,263(**)	-0,234(**)	-0,190(**)	-0,281(**)	-0,9	-0,196(**)
Existência Suc. Gestores	-0,431(**)	-0,402(**)	-0,342(**)	-0,357(**)	-0,144(*)	-0,347(**)
Existência Mentoria/Tutoria	-0,179(*)	-0,185(**)	-0,068	-0,216(**)	-0,08	-0,205(**)
Existência Av. D. Colegas	-0,145(*)	-0,160(*)	-0,048	-0,085	-0,054	-0,135(*)
Existência Av. D. Chefias	-0,246(**)	-0,179(**)	-0,241(**)	-0,163(*)	-0,196(**)	-0,236(**)
Existência Manual Carreira	-0,252(**)	-0,219(**)	-0,194(**)	-0,213(**)	-0,106	-0,233(**)
Existência Workshops Carr.	-0,205(**)	-0,177(**)	-0,107	-0,265(**)	-0,063	-0,156(*)
Existência Acolhimento	-0,427(**)	-0,367(**)	-0,374(**)	-0,400(**)	-0,140(*)	-0,390(**)
Valores Org. Participativos	-0,438(**)	-0,483(**)	-0,234(**)	-0,424(**)	-0,226(**)	-0,303(**)
Valores Org. Burocráticos	-0,295(**)	-0,313(**)	-0,108	-0,263(**)	-0,241(**)	-0,154(*)

Fonte: Adaptado de Ferreira (2007:167)

**Quadro 28 - Modelo Explicativo da Percepção de Quebra das Obrigações Organizacionais de Ambiente e Condições de Trabalho**

Modelo Explicativo da Percepção de Quebra das Obrigações Organizacionais de Ambiente e Condições de Trabalho	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajust	β	p
Valores organizacionais participativos	0,455	0,207	0,203	-0,455	<0,01
Valores organizacionais participativo				-0,373	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - sistema progressão	0,549	0,301	0,359	-0,318	<0,01
Valores organizacionais participativos				-0,261	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - sistema progressão				-0,292	<0,01
Locus de controlo interno	0,607	0,369	0,359	-0,287	<0,01
Valores organizacionais participativos				-0,198	<0,05
Práticas de gestão de carreiras - sistema progressão				-0,242	<0,01
Locus de controlo interno				-0,291	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - formação	0,649	0,421	0,409	-0,245	<0,01
Valores organizacionais participativos				-0,209	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - sistema progressão				-0,220	<0,01
Locus de controlo interno				-0,259	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - formação				-0,264	<0,01
Local de trabalho sul	0,685	0,469	0,456	-0,224	<0,01
Valores organizacionais participativos				-0,22	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - sistema progressão				-0,234	<0,01
Locus de controlo interno				-0,256	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - formação				-0,245	<0,01
Local de trabalho sul				0,204	<0,01
Permanência na organização	0,699	0,489	0,473	0,143	<0,05
Valores organizacionais participativos				-0,229	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - sistema progressão				-0,249	<0,01
Locus de controlo interno				-0,308	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - formação				-0,252	<0,01
Local de trabalho sul				0,215	<0,01
Permanência na organização				0,157	<0,05
Valores de trabalho participativos	0,713	0,508	0,490	0,154	<0,05
Valores organizacionais participativos				-0,199	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - sistema progressão				-0,241	<0,01
Locus de controlo interno				-0,293	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - formação				-0,235	<0,01
Local de trabalho sul				0,199	<0,01
Permanência na organização				0,161	<0,05
Valores de trabalho participativos	0,726	0,527	0,507	0,162	<0,05

Empenhamento na carreira				-0,148	<0,05
Valores organizacionais participativos				-0,204	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - sistema progressão				-0,245	<0,01
Locus de controlo interno				-0,282	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - formação				-0,254	<0,01
Local de trabalho sul				0,201	<0,01
Permanência na organização				0,141	<0,05
Valores de trabalho participativos				0,23	<0,01
Empenhamento na carreira				-0,144	<0,05
Valores de trabalho de tarefa	0,734	0,539	0,517	-0,132	<0,05
Valores organizacionais participativos				-0,204	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - sistema progressão				-0,224	<0,01
Locus de controlo interno				-0,272	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - formação				-0,235	<0,01
Local de trabalho sul				0,187	<0,01
Permanência na organização				0,131	<0,05
Valores de trabalho participativos				0,234	<0,01
Empenhamento na carreira				-0,123	<0,05
Valores de trabalho de tarefa				-0,143	<0,05
Práticas de gestão de carreiras - acolhimento	0,742	0,551	0,527	-0,123	<0,05

**Fonte:** Adaptado de Ferreira (2007:160)

**Quadro 29 - Modelo Explicativo da Percepção de Quebra das Obrigações Organizacionais de Remuneração**

Modelo Explicativo da Percepção de Quebra das Obrigações Organizacionais de Remuneração	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajust	β	p
Práticas de gestão de carreiras - formação	0,384	0,148	0,143	-0,384	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - formação				-0,299	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - acolhimento	0,478	0,229	0,221	-0,297	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - formação				-0,269	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - acolhimento				-0,255	<0,01
Empenhamento na carreira	0,523	0,273	0,262	-0,220	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - formação				-0,225	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - acolhimento				-0,221	<0,01
Empenhamento na carreira				-0,206	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - sistema de progressão	0,556	0,309	0,295	-0,200	<0,05
Práticas de gestão de carreiras - formação				-0,191	<0,05
Práticas de gestão de carreiras - acolhimento				-0,225	<0,01
Empenhamento na carreira				-0,22	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - sistema de progressão				-0,186	<0,05
Práticas de gestão de carreiras - vagas	0,581	0,338	0,321	-0,175	<0,05
Práticas de gestão de carreiras - formação				-0,169	<0,05
Práticas de gestão de carreiras - acolhimento				-0,215	<0,01
Empenhamento na carreira				-0,222	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - sistema de progressão				-0,179	<0,05
Práticas de gestão de carreiras - vagas				-0,173	<0,05
Práticas de gestão de carreiras - av desempenho chefias	0,600	0,360	0,340	-0,150	<0,05
Práticas de gestão de carreiras - formação				-0,187	<0,05
Práticas de gestão de carreiras - acolhimento				-0,209	<0,01
Empenhamento na carreira				-0,250	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - sistema de progressão				-0,176	<0,05
Práticas de gestão de carreiras - vagas				-0,168	<0,05
Práticas de gestão de carreiras - av desempenho chefias				-0,142	<0,05
Locus de controlo externo	0,612	0,374	0,351	-0,127	<0,05

Fonte: Adaptado de Ferreira (2007:162)

**Quadro 30 - Modelo Explicativo da Percepção de Quebra das Obrigações Organizacionais de Formação**

Modelo Explicativo da Percepção de Quebra das Obrigações Organizacionais de Formação	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajust	β	p
Práticas de gestão de carreiras - formação	0,462	0,213	0,210	-0,462	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - formação				-0,398	<0,01
Empenhamento na carreira	0,547	0,300	0,293	-0,300	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - formação				-0,338	<0,01
Empenhamento na carreira				-0,273	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - sistema de progressão	0,596	0,355	0,345	-0,245	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - formação				-0,31	<0,01
Empenhamento na carreira				-0,248	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - sistema de progressão				-0,214	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - rotação de funções	0,628	0,394	0,382	-0,207	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - formação				-0,276	<0,01
Empenhamento na carreira				-0,214	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - sistema de progressão				-0,182	<0,05
Práticas de gestão de carreiras - rotação de funções				-0,194	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - acolhimento	0,651	0,424	0,409	-0,187	<0,05
Práticas de gestão de carreiras - formação				-0,247	<0,01
Empenhamento na carreira				-0,176	<0,05
Práticas de gestão de carreiras - sistema de progressão				-0,157	<0,05
Práticas de gestão de carreiras - rotação de funções				-0,189	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - acolhimento				-0,184	<0,05
Valores organizacionais participativos	0,665	0,443	0,426	-0,153	<0,05
Práticas de gestão de carreiras - formação				-0,250	<0,01
Empenhamento na carreira				-0,191	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - sistema de progressão				-0,174	<0,05
Práticas de gestão de carreiras - rotação de funções				-0,182	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - acolhimento				-0,189	<0,01
Valores organizacionais participativos				-0,168	<0,05
Valores de trabalho participativos	0,675	0,456	0,436	0,120	<0,05
Práticas de gestão de carreiras - formação				-0,255	<0,01
Empenhamento na carreira				-0,181	<0,05
Práticas de gestão de carreiras - sistema de progressão				-0,171	<0,05
Práticas de gestão de carreiras - rotação de funções				-0,172	<0,05
Práticas de gestão de carreiras - acolhimento				-0,18	<0,05
Valores organizacionais participativos				-0,131	<0,05
Valores de trabalho participativos				0,158	<0,05
Locus de controlo interno	0,684	0,467	0,445	-0,126	<0,05

Fonte: Adaptado de Ferreira (2007:163)

**Quadro 31 - Modelo Explicativo da Percepção de Quebra das Obrigações Organizacionais de Gestão de Carreira**

Modelo Explicativo da Percepção de Quebra das Obrigações Organizacionais de Gestão de Carreira	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajust	β	p
Práticas gestão de carreiras - sistema progressão	0,377	0,142	0,138	-0,377	<0,01
Práticas gestão de carreiras - sistema progressão				-0,295	<0,01
Práticas gestão de carreiras - formação	0,471	0,222	0,214	-0,294	<0,01
Práticas gestão de carreiras - sistema progressão				-0,247	<0,01
Práticas gestão de carreiras - formação				-0,243	<0,01
Práticas gestão de carreiras - acolhimento	0,521	0,271	0,26	-0,235	<0,01
Práticas gestão de carreiras - sistema progressão				-0,270	<0,01
Práticas gestão de carreiras - formação				-0,253	<0,01
Práticas gestão de carreiras - acolhimento				-0,246	<0,01
Valores de trabalho participativos	0,542	0,293	0,279	0,152	<0,05
Práticas gestão de carreiras - sistema progressão				-0,259	<0,01
Práticas gestão de carreiras - formação				-0,236	<0,01
Práticas gestão de carreiras - acolhimento				-0,217	<0,01
Valores de trabalho participativos				0,172	<0,05
Empenhamento na carreira	0,562	0,316	0,299	-0,160	<0,05
Práticas gestão de carreiras - sistema progressão				-0,250	<0,01
Práticas gestão de carreiras - formação				-0,216	<0,01
Práticas gestão de carreiras - acolhimento				-0,208	<0,01
Valores de trabalho participativos				0,152	<0,05
Empenhamento na carreira				-0,159	<0,05
Práticas gestão de carreiras - av desempenho chefias	0,576	0,332	0,311	-0,128	<0,05
Práticas gestão de carreiras - sistema progressão				-0,253	<0,01
Práticas gestão de carreiras - formação				-0,231	<0,01
Práticas gestão de carreiras - acolhimento				-0,216	<0,01
Valores de trabalho participativos				0,236	<0,01
Empenhamento na carreira				-0,153	<0,05
Práticas gestão de carreiras - av desempenho chefias				-0,144	<0,05
Valores de trabalho de tarefa	0,589	0,347	0,324	-0,151	<0,05

Fonte: Adaptado de Ferreira (2007:164)

**Quadro 32 - Modelo Explicativo da Percepção de Quebra das Obrigações Organizacionais Contratuais**

Modelo Explicativo da Percepção de Quebra das Obrigações Organizacionais Contratuais	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajust	β	p
Locus de controlo interno	0,324	0,105	0,100	-0,324	<0,01
Locus de controlo interno				-0,294	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - formação	0,394	0,155	0,147	-0,226	<0,01
Locus de controlo interno				-0,268	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - formação				-0,186	<0,05
Práticas de gestão de carreiras - sistema progressão	0,424	0,180	0,167	-0,164	<0,05
Locus de controlo interno				-0,258	<0,01
Práticas de gestão de carreiras - formação				-0,166	<0,05
Práticas de gestão de carreiras - sistema progressão				-0,157	<0,05
Práticas de gestão de carreiras - av desempenho chefias	0,443	0,196	0,180	-0,131	<0,05
Locus de controlo interno				-0,219	<0,05
Práticas de gestão de carreiras - formação				-0,175	<0,05
Práticas de gestão de carreiras - sistema progressão				-0,154	<0,05
Práticas de gestão de carreiras - av desempenho chefias				-0,162	<0,05
Valores de trabalho de tarefa	0,462	0,213	0,193	-0,138	<0,05

**Fonte:** Adaptado de Ferreira (2007:165)