



Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Economia Política

Pressionar Para Trabalhar Horas Extraordinárias: Uma Política
Incompatível com a Implicação Organizacional por via do
Empreendedorismo Corporativo

Maria Gomes Pereira da Silva Parente

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Orientador:

Doutor Nelson Ramalho, Professor Auxiliar

ISCTE Business School – IUL

Setembro, 2018

Agradecimentos

O que vale na vida não é o ponto de partida e sim a caminhada.

Caminhando e semeando, no fim terás o que colher.

Cora Coralina

Gostaria de agradecer a todos os que, conscientemente ou inconscientemente, contribuíram para a concretização desta dissertação de mestrado, tornando-a numa viagem repleta de experiências enriquecedoras e grandes desafios.

Ao Professor Nelson Ramalho por ter aceite caminhar este percurso do meu lado, orientando-me e acompanhando-me nos momentos de incerteza e dificuldade. Por me ter presenteado com o seu vasto leque de conhecimentos, incentivado a arriscar e procurar compreender mais além. Por todo o tempo e atenção dispensados para que a concretização deste estudo fosse possível.

A todos os Professores e Diretora de Curso que, com as suas assertivas palavras, permitiram-me manter o foco no meu caminho académico e ultrapassar as demais adversidades.

À minha mãe pelo acompanhamento constante, pela confiança depositada nas minhas capacidades, pelas conversas motivadoras e pelo orgulho expressos na minha força de vontade. Foi constante a confiança transmitida ao longo deste processo, representando uma fonte de força e apoio nas fases boas e menos boas.

Aos meus colegas de curso pela partilha de ideias, pelo apoio incansável e por me acompanharem num dos percursos mais marcantes das nossas vidas.

Muito obrigado a todos os que, das mais variadas formas, fizeram parte desta caminhada e permitiram que este sonho fosse concretizado.

Resumo

A modernidade traz consigo elementos por vezes contrários cuja conjugação nem sempre é inteiramente compreendida no quadro da investigação organizacional. Entre estes é exemplo a aposta no empreendedorismo corporativo, a par de uma conceção de carreira moderna, caracterizada por maior mobilidade, menor vinculação. A par destes as práticas de GRH divergentes como as que se traduzem na pressão psicológica para trabalhar horas extraordinárias procuram fomentar a implicação organizacional e assim maximizar o contributo dos colaboradores para a competitividade organizacional. Porém, não é clara a articulação entre estes elementos sobretudo, se são sequer compatíveis entre si.

271 indivíduos de organizações de diversos sectores preencheram um questionário *online* composto por cinco instrumentos que visavam compreender o impacto de uma cultura de empreendedorismo corporativo, a pressão para trabalhar horas extraordinárias e as horas extraordinárias reais trabalhadas, bem como o nível de implicação afetiva e normativa percebidas.

Os resultados revelaram que o empreendedorismo corporativo encontra-se positivamente associado à implicação organizacional. Por outro lado, a pressão para trabalhar horas extraordinárias apresenta uma associação negativa com o empreendedorismo corporativo. Por último, não foram verificados efeitos entre a pressão para trabalhar horas extraordinárias e o nível de implicação organizacional e o número de horas extraordinárias reais trabalhadas.

O presente estudo representa um contributo para o desenvolvimento da literatura sobre empreendedorismo corporativo em Portugal e evidencia o papel contraproducente que a pressão para trabalhar horas extraordinárias exerce no nível de implicação organizacional. Portanto, sugere-se o fomento da capacidade de inovação no seio das organizações, através de atitudes empreendedoras, bem como a desmistificação das horas extraordinárias enquanto indicador de dedicação e desempenho.

Palavras-chave: empreendedorismo corporativo, implicação organizacional, gestão moderna de carreira, pressão para trabalhar horas extraordinárias

Abstract

Modernity brings with itself issues, occasionally contradictory, whose conjunction is not always entirely understood within the organizational research. Amongst these, betting on corporate entrepreneurship together with the modern career is but an example. Au pair divergent HR practices such as those that translate into psychological pressure to work overtime intend to foster organizational commitment and hence maximize the contribute employees give to organizational competitiveness. However, it is yet unclear how these elements are linked together, especially, if they are compatible among themselves.

271 employed individuals filled in an online questionnaire comprehending five instruments aimed at understanding the impact of a corporate entrepreneurship culture, the pressure to work overtime and the real overtime worked, as well as the level of affective and normative commitment.

Findings show that corporate entrepreneurship is positively associated with organizational commitment. On the other hand, pressure to work overtime is negatively associated with corporate entrepreneurship. Lastly, no effects were found between pressure to work overtime and both the level of organizational commitment and the number of hours actually worked overtime.

This study is set contribute to the development of literature on corporate entrepreneurship in Portugal and highlights the counterproductive role that pressure to overtime has upon the level of organizational commitment. Overall, the study suggests ways to foster the capacity to innovate within organizations by means of entrepreneurial attitudes, as well as to demystify overtime as a signal of dedication and performance.

Key-words: corporate entrepreneurship, organizational commitment, modern career management, pressure to overtime

ÍNDICE

Introdução	1
CAPÍTULO I. Enquadramento teórico	5
1.1. Gestão moderna de carreira	5
1.2. Empreendedorismo corporativo	9
1.3. Pressão para trabalhar horas extraordinárias	13
1.4. Implicação organizacional	16
1.5. Pergunta de investigação, hipóteses e modelo de análise	20
CAPÍTULO II. Metodologia	25
2.1. Participantes	25
2.2. Procedimento	25
2.3. Instrumentos	26
CAPÍTULO III. Resultados	31
3.1. Estatística Descritiva	31
3.2. Estatística Bivariada	31
3.3. Teste do Modelo de Análise	34
CAPÍTULO IV. Discussão e Conclusão	37
Referências	43
Anexos	49
Anexo A	49
Anexo B	50
Anexo C	51
Anexo D	52
Anexo E	53
Anexo F	54

Índice de Quadros

Quadro 1.1. Contribuições para a evolução do conceito de carreira (ordem cronológica)	6
Quadro 1.2. Classificação do empreendedorismo a nível organizacional e respetivas dimensões	10
Quadro 1.3. Resumo de estudos sobre gestão de carreiras e implicação organizacional	19
Quadro 3.1. Estatística descritiva e bivariada – Médias e correlações	33
Quadro 3.2. Coeficientes de regressão	34

Índice de Figuras

Figura 1.1. Modelo da hipótese 1 de investigação	23
Figura 1.2. Modelo das hipóteses 2 e 3 de investigação	23
Figura 1.3. Modelo da hipótese 4 de investigação	23
Figura 1.4. Modelo de análise	24
Figura 2.1. Análise fatorial confirmatória para validação dos itens da escala de gestão de carreira proteana e sem fronteiras	27
Figura 2.2. Análise fatorial confirmatória para validação dos itens da escala de implicação organizacional	28
Figura 2.3. Análise fatorial confirmatória para validação dos itens da escala de empreendedorismo corporativo	29
Figura 2.4. Análise fatorial confirmatória para validação dos itens da escala pressão para trabalhar horas extraordinárias	30
Figura 3.1. Diagrama de análise de equações estruturais padronizado	35

INTRODUÇÃO

O ritmo da mudança está a acelerar, pelo que a economia, a tecnologia e a sociedade em geral procuram adaptar-se às novas tendências de mercado. Diversas implicações advêm deste estado, pelo que se verificam alterações ao nível do mercado de trabalho, surgem novos desafios na gestão de pessoas e torna-se urgente a necessidade de planear e gerir carreiras com vista a responder às necessidades atuais dos colaboradores.

Esta necessidade é convergente com uma noção de carreira moderna (i.e., carreira proteana ou sem fronteiras) em que os vínculos *a priori* estão debilitados por uma expectativa de rotatividade elevada a par de uma crença nas vantagens que tem, como fator de acumulação de capital profissional, a aquisição de um período de experiências profissionais com várias organizações (Segers, Inceoglu, Vloeberghs, Bartram & Henderickx, 2008).

Assim, por um lado, a carreira proteana foca-se na aquisição de sucesso subjetivo na carreira através de comportamentos auto-direcionados (Hall, 1976) e, por outro, a carreira sem fronteiras foca-se em ultrapassar as dimensões objetivas e subjetivas da carreira nos seus múltiplos níveis de análise, nomeadamente a posição organizacional, a mobilidade, a flexibilidade e o ambiente de trabalho, subvalorizando promoções e percursos de carreira (Arthur, 1994). Valoriza-se, portanto, a empregabilidade por via do crescimento profissional e de competências em detrimento da estabilidade de um posto de trabalho.

Num mercado progressivamente competitivo e dinâmico onde a dedicação dos recursos humanos constitui um fator-chave de diferenciação competitiva, este modelo de carreiras moderno exerce um forte impacto na visão que os colaboradores têm do mercado de trabalho. As organizações procuram investir cada vez mais no seu capital humano, visando aumentar a sua competitividade e produtividade. Como tal, a implicação organizacional constitui um dos conceitos vitais na área da gestão de recursos humanos, comportamento organizacional e gestão (Cohen, 2007). Importa, portanto, às empresas criar as condições para vincular psicologicamente os colaboradores de forma a contar com estes não apenas para o cumprimento estrito das suas obrigações contratuais mas, também, para aquelas que as contingências externas venham a mostrar ser críticas (Meyer & Allen, 1991). Na gíria empresarial corrente, trata-se de “vestir a camisola” da empresa.

É neste quadro que, por um lado, interessa às empresas fomentar a vinculação mas, por outro, gerir esta visão emergente de carreira como algo que é mais autónomo (i. e., carreira proteana) e sem expectativas de permanência indefinida na mesma organização (i. e., carreira sem fronteiras).

Ainda, as rápidas mudanças no contexto empresarial e social têm alterado o papel que o indivíduo desempenha nas organizações, pelo que as competências antigamente exigidas não são suficientes atualmente. Revela-se necessário que cada indivíduo demonstre atitudes empreendedoras, sendo criativo e inovador (Hashimoto, 2006).

Assim, com o aumento da qualificação média da população ativa e estas dinâmicas emergentes, há uma expectativa de recompensa que ultrapassa a dimensão monetária e que consiste na criação de oportunidades de inovação, desenvolvimento em áreas novas, bem como liberdade para criar, para inovar, para explorar vias alternativas ao que a rotina convencionou (Nassif, Andreassi & Simões, 2011). Ainda, as organizações que conseguem resultados são aquelas que integram colaboradores que desenvolvem e idealizam projetos, processos e inovações, devendo estes ter características empreendedoras e estar munidos de ferramentas que possibilitem o alcance de resultados (Menzel, Aaltio & Ulijn, 2007).

É nesse sentido que as organizações têm procurado, com intensidade variável, fomentar uma cultura organizacional de empreendedorismo – empreendedorismo corporativo – para dar resposta a estas necessidades e, assim reter os profissionais qualificados, possibilitando aos colaboradores experiências no seio da organização que lhes permitam crescer e inovar sem que para tal tenham de mudar de organização (Menzel, Aaltio & Ulijn, 2007).

Contudo, o papel do empreendedorismo corporativo nas organizações ainda não é certo, tendo sido apresentados diversos estudos com resultados contraditórios sobre o seu impacto enquanto potencial retentor de talentos (e. g., Davis, 1999). Do mesmo modo, poucos são os estudos empíricos desenvolvidos com vista a perceber o impacto das práticas empreendedoras nos sentimentos e atividades dos colaboradores (Clercq & Rius, 2007), sendo a pertinência da presente dissertação reforçada.

A par desta mudança organizacional, as pressões para a competitividade têm obtido resposta proveniente de um outro paradigma da gestão, que não assenta na inovação *bottom-up* enquanto potenciador de uma cultura de empreendedorismo corporativo e inovação (Drucker, 2008), mas sim na maximização das horas de trabalho com o propósito de aumentar a produtividade individual, com penalização psicológica para os que optem por cumprir estritamente o seu horário de trabalho contratualizado (Spector & Jex, 1998). Verifica-se portanto um acréscimo da pressão para trabalhar horas extraordinárias, com vista a cumprir os objetivos organizacionais.

Esta cultura pode traduzir-se na normalização das horas extraordinárias, remuneradas ou não, com o objetivo de validar uma dedicação profissional à organização. Ou seja, a maior pressão para a competitividade e para a exigência profissional traduz-se hodiernamente não só em dias de trabalho mais longos (horas extraordinárias reais), mas também numa pressão social para demonstrar a dedicação precisamente por meio dessas horas trabalhadas (Panari, Guglielmi, Ricci, Tabanelli & Violante, 2012). Como tal, verifica-se uma sobreposição do tempo extra dispensado para o trabalho em detrimento do tempo para a vida pessoal de cada indivíduo, o que acarreta inúmeras consequências para o mesmo como, por exemplo, baixos níveis de implicação organizacional e motivação (Panari, Guglielmi, Ricci, Tabanelli & Violante, 2012).

Importa, portanto, analisar em que medida o investimento numa cultura organizacional que fomenta o empreendedorismo corporativo impacta o nível de implicação organizacional percebida

pelos colaboradores. Do mesmo modo, revela-se fundamental compreender se é possível ter uma cultura de pressão para trabalhar horas extraordinárias associada a uma cultura de fomento do empreendedorismo corporativo. Estas pressões duplas parecem obviamente contrárias. Contudo, a acumulação semanal de horas extraordinárias de trabalho poderá deixar de ser contraproducente em contextos organizacionais que sejam caracterizados por uma cultura de empreendedorismo corporativo.

Por outro lado, é pertinente perceber se a pressão para trabalhar horas extraordinárias se traduz num maior ou menor nível de vinculação organizacional, podendo a presença física de um indivíduo ser interpretada como sinal dessa vinculação, bem como avaliar se a pressão efetivamente se traduz num maior ou menor número real de horas extraordinárias trabalhadas.

Assim, procurando contribuir no sentido de ultrapassar algumas das limitações supra identificadas, a presente investigação irá focar-se no estudo de três variáveis individuais, nomeadamente, o nível de implicação organizacional percebido, o empreendedorismo corporativo e a pressão para trabalhar horas extraordinárias. Ainda, esta análise será enquadrada na gestão moderna de carreiras, considerando o impacto implícito deste modelo de orientação de carreira nas perceções construídas pelos indivíduos a respeito, especificamente, da organização empregadora e, no geral, do mercado de trabalho português.

Como tal, pretende-se responder à seguinte questão de investigação: Em que medida, no contexto da gestão moderna de carreiras, o paradigma da aposta no empreendedorismo corporativo e o da maximização das horas de trabalho, se conjugam para fomentar a implicação organizacional?

Para tal, serão analisadas várias relações diretas, nomeadamente entre empreendedorismo corporativo e implicação organizacional percebida e entre pressão para trabalhar horas extraordinárias e empreendedorismo corporativo, implicação organizacional e horas extraordinárias reais trabalhadas. Simultaneamente será testado o papel que a pressão para trabalhar horas extraordinárias exerce quer no empreendedorismo corporativo, quer no nível de implicação organizacional percebida.

A presente dissertação organiza-se, primeiramente, apresentando uma revisão de literatura relativa às quatro variáveis em estudo e sustentação teórica das hipóteses de investigação. De seguida, será apresentada a metodologia aplicada para desenvolvimento da investigação, sendo descrita a amostra, o procedimento de recolha e tratamento de dados e os instrumentos utilizados para o efeito. Serão posteriormente apresentados os resultados, bem como as principais conclusões que resultam da investigação. Por fim, serão identificadas algumas limitações da mesma e sugeridas possíveis linhas de investigação futura.

CAPÍTULO I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1. Gestão Moderna de Carreira

À semelhança do que tem acontecido nas últimas décadas, o mundo assiste recorrentemente a grandes mudanças estruturais. Os seus três pilares, nomeadamente a esfera política, social e económica, encontram-se constantemente num processo de adaptação às novas e crescentes necessidades que são fruto da globalização, do rápido avanço da tecnologia, das alterações climáticas e das exigências que acompanham a maior qualificação.

Também as carreiras, atitudes e comportamentos têm sofrido grandes alterações no último meio século (Lent & Brown, 2013), pelo que o conceito de carreiras organizacionais tradicionais foi substituído por novos conceitos e modelos alternativos, tais como o modelo de orientação de carreira proteana (Briscoe & Hall, 2006) e carreira sem fronteiras (Sullivan & Arthur, 2006). Como tal, é pertinente enquadrar historicamente a sua evolução. Se inicialmente alguns investigadores defendiam que as carreiras foram essencialmente estudadas do ponto de vista organizacional e de negócio (Arthur, Hall, & Lawrence, 1989), mais recentemente reconhece-se a sua natureza multidisciplinar, decorrente de contributos da psicologia, sociologia, economia e história (e. g., Baruch, 2006).

De acordo com o modelo de carreira tradicional, as carreiras eram predominantemente desenhadas e determinadas pela organização, estando o foco colocada na estrutura bem definida, na hierarquia e na formalidade (Hofstetter & Rosenblatt, 2016). A carreira era portanto definida como a relação entre um indivíduo e a sua organização, assente na estabilidade das estruturas organizacionais que previam uma progressão hierárquica do indivíduo (Sullivan & Baruch, 2009). Essa relação baseava-se numa troca, pelo que o indivíduo sentia lealdade para com a organização e esta garantia a segurança do posto de trabalho (Rousseau, 1989).

Contudo, nas últimas décadas verificou-se uma mudança do paradigma das estruturas organizacionais tradicionais, da relação empregador-empregado e do contexto de trabalho. Tal deve-se ao facto das carreiras serem percepcionadas como sendo orientadas por âncoras, tais como a autonomia e independência, a competência técnica e de gestão e a segurança e estabilidade, que expressam valores individuais, interesses e motivações como linhas orientadoras para a progressão de carreira dos trabalhadores (Feldman & Bolino, 1996). Assim, a gestão de carreiras influencia e é influenciada pela experiência profissional vivida por um indivíduo no seio de uma organização, influenciando as suas perceções e sentimentos face à mesma.

As âncoras mencionadas são afetadas por fatores externos tais como o aumento da diversidade da força de trabalho e a expansão do trabalho em regime part-time e outsourcing, tendo resultado em mudanças na perceção de carreira por parte de cada indivíduo (Sullivan & Baruch, 2009). Por exemplo, o aumento do número de despedimentos coletivos resultou no crescimento do empreendedorismo, pelo

que diversos indivíduos criaram os seus próprios postos de trabalho com recurso à Internet para encontrar parceiros de negócio, divulgar os seus produtos e contactar fornecedores (Carragher, 2005).

Diversos autores apresentaram propostas com vista a definir o conceito de carreira pelo que, de acordo com Mulhall (2014: 210), revela-se possível categorizar algumas das mais debatidas definições de carreira considerando as quatro fases na evolução do conceito (Quadro 1):

Descrição da Fase	Autor(es)	Definição de carreira
1 - A escolha da carreira encontra-se na confluência de requisitos pessoais e ambiente externo	Parsons (1909)	A escolha de vocação profissional depende de três factores, nomeadamente 1) conhecimento claro de si próprio, das suas atitudes, habilidades, interesses, ambições, limitações e recursos, 2) conhecimento das necessidades, condições de sucesso, vantagens e desvantagens, compensação, oportunidades e perspectivas em diferentes vertentes profissionais, e 3) raciocínio interligado sobre os dois factores mencionados.
2 - A carreira é percebida como parte da perspetiva de vida, sublinhando a relação entre a esfera profissional e pessoal	Hughes (1937)	Numa sociedade extremamente estruturada, a carreira consiste numa série de status claramente definidos. Numa sociedade mais livre, o indivíduo tem possibilidade de criar ou escolher a sua posição na sociedade. A carreira pode ser uma ocupação ou uma vocação.
	Hughes (1958)	Subjetivamente, a carreira é a perspetiva de movimento em que o indivíduo orienta-se de acordo com a ordem social e sequencias típicas num escritório.
3 - O conceito de carreira retorna a uma abordagem mais ocupacional e organizacional	Wilensky (1961)	Carreira é a sucessão de trabalhos relacionados, organizada numa hierarquia de prestígio, através da qual as pessoas movem-se numa sequência ordenada (mais ou menos previsível), sustentada pela estabilidade e estruturas de emprego.
	Super (1980)	A carreira é uma sequência de posições tidas durante o percurso de vida, algumas em simultâneo.
4 - Perspetiva mais contemporânea de carreira, focada na experiência e amplificação de conhecimento	Arthur et al. (1989)	Carreira corresponde às experiências profissionais de uma pessoa ao longo da sua vida. O estudo das carreiras visa a mudança individual e organizacional, bem como a mudança da sociedade.
	Arthur & Rosseau (1996)	Carreira corresponde à sequência de experiências profissionais de qualquer pessoa ao longo do tempo.
	Sullivan & Baruch (2009)	Carreira corresponde às experiências profissionais individuais, bem como outras experiências dentro e fora da organização, formando um padrão na vida útil do indivíduo.

Quadro 1.1. *Contribuições para a evolução do conceito de carreira (ordem cronológica).*

Verifica-se um consenso em torno da ideia de que a carreira diz respeito às experiências profissionais de um indivíduo ao longo da sua vida, pelo que no presente estudo será utilizada a definição do conceito proposta por Sullivan e Baruch (2009).

Concretamente, os autores definem carreira como o conjunto de experiências profissionais e outras que sejam relevantes para um indivíduo, dentro e fora das organizações, podendo representar

movimentos físicos (e. g., mudança de nível hierárquico, funções, empresa ou indústria) ou a interpretação do próprio indivíduo em relação às suas conquistas, perdas e resultados ao longo da carreira. Importa ainda salientar que uma carreira é sempre influenciada por fatores contextuais, tais como a cultura, a economia e o ambiente político vividos, e por fatores pessoais, tais como a relação estabelecida com outros e traços de personalidade (Sullivan & Baruch, 2009).

O conceito de gestão de carreira pode portanto ser definido como um processo de solução de problemas, em que o indivíduo reúne informação, aumenta a consciência em relação a si próprio e ao ambiente circundante, define os seus objetivos de carreira, desenvolve estratégias para alcançar os objetivos propostos e procura pareceres (Greenhaus, Callanan & Godshalk, 2009). Assim, a gestão de carreira envolve a análise, planeamento e ação que devem ser levados a cabo por cada indivíduo, em qualquer momento da vida (Forsyth, 2002), pelo que o sucesso deve ser procurado proactivamente.

Assim, enquanto por um lado as organizações procuram identificar estratégias e práticas que travem as alterações verificadas no ambiente de trabalho e nos trabalhadores (Feldman & Leana, 2000), por outro lado, os indivíduos adaptam-se a uma relação empregador-empregado cada vez mais transaccional e buscam mais responsabilidade na definição do desenvolvimento da sua carreira e empregabilidade (Rousseau, 1989).

A mudança de paradigma mencionada conduziu ao surgimento de diversos modelos de carreiras ao longo dos anos, tendo o modelo de carreira proteana (Hall, 1976) e carreira sem fronteiras (Arthur & Rousseau, 1996) tido um acrescido impacto no desenvolvimento de teorias e investigação sobre a gestão de carreiras na última década.

De acordo com Hall (1996), a carreira proteana implica independência de influências externas, sendo adotada tendencialmente por indivíduos flexíveis, que valorizam a liberdade e procuram a aprendizagem contínua e recompensas intrínsecas derivadas do trabalho. Ainda, de acordo com Briscoe e Hall (2006), o conceito de carreira proteana foi definido em duas dimensões, pelo que 1) a carreira é orientada pelos valores do indivíduo, pelo que os seus valores pessoais internos possibilitam a orientação e mensuração do sucesso da sua carreira individual, e 2) a gestão da sua carreira pessoal é auto-direcionada, sendo adaptável em termos da exigência do desempenho e aprendizagem.

De acordo com McGuire (1985, cit. por Briscoe & Hall, 2006), uma carreira proteana refere-se a uma atitude, com uma componente cognitiva (i. e., conjunto de crenças sobre a carreira), avaliativa (i. e., perceção de “boa carreira” e “má carreira” para si próprio) e comportamental (i. e., tendência ou predisposição para se comportar de determinada maneira). Assim, indivíduos que acreditam numa carreira proteana tendem a demonstrar proatividade, abertura à experiência e orientação para objetivos, bem como tendem a procurar poucas mudanças físicas em termos de função e entidade empregadora (Briscoe, Hall & DeMuth, 2006).

Este modelo de carreira surge da crescente instabilidade e incerteza sentida no mercado de trabalho, bem como das mudanças verificadas nas relações de trabalho (e. g., redução da segurança no

trabalho), pelo que permite aos indivíduos que seguem uma carreira proteana assumir o controlo e responsabilidade da sua própria carreira (Hall & Moss, 1998).

As carreiras sem fronteiras centram-se na independência de acordos tradicionais para o desenvolvimento de uma carreira organizacional, envolvendo oportunidades infinitas que vão para além de cada indivíduo, pelo que reconhece-las e agarrá-las conduz ao sucesso (Arthur & Rousseau, 1996). Como tal, o foco deste modelo de carreira encontra-se na mobilidade física e psicológica (Sullivan & Arthur, 2006), contudo a literatura tende a não considerar a causa (voluntária ou involuntária), a origem (empresa ou própria) e a direção (cima, baixo ou lateral) (Feldman & Ng, 2007). Uma carreira sem fronteiras pode portanto ser definida pelos vários níveis de experiências físicas e psicológicas vividas por um indivíduo ao longo da carreira, entre diferentes situações profissionais. Ambas as dimensões devem ser consideradas como mutuamente influenciáveis (Sullivan & Arthur, 2006).

Existem diversos obstáculos que limitam o desenvolvimento de uma carreira sem fronteiras, tais como a facilidade de cada indivíduo para ultrapassar obstáculos (Sullivan & Arthur, 2006), capacidade de adaptação a novas equipas e colegas aquando do momento de transição de carreira (van Emmerik & Euwema, 2007; cit. por Sullivan & Arthur, 2006), falta de acesso a novas oportunidades profissionais (Skilton & Bravo, 2008; cit. por Sullivan & Arthur, 2006) e fatores estruturais, tais como fatores económicos, sociais e culturais (Ng et al, 2007; cit. por Sullivan & Arthur, 2006).

Existem características que permitem a identificação e diferenciação entre ambos os modelos de carreira. Por um lado, a carreira proteana refere-se a uma mentalidade e atitude sobre a carreira enquanto, por outro, a carreira sem fronteiras implica a tendência para um comportamento específico, nomeadamente mobilidade física e psicológica. Contudo, ambas preveem que o indivíduo assumirá o controlo e responsabilidade da sua própria carreira e desenvolvimento, pelo que Briscoe e Hall (2006) sugerem ainda que a carreira proteana e sem fronteiras podem sobrepor-se, pelo que uma pessoa pode exibir atitudes e comportamentos característicos de ambos os conceitos.

Vista como uma tendência futura, a carreira proteana e sem fronteiras tem sido percecionada como portadora de efeitos positivos para as organizações que atuam num mercado global. Contudo, o dinamismo organizacional atual traduz-se numa procura de novidade constante, significando uma acrescida dificuldade para reter talentos e vincular os colaboradores à organização (Segers, Inceoglu, Vloeberghs, Bartram & Henderickx, 2008). Diversas estratégias têm sido pensadas e aplicadas com vista a contrariar esta tendência como, por exemplo, a proliferação do empreendedorismo como fator-chave da cultura vivida nas organizações.

1.2. Empreendedorismo Corporativo

O conceito de empreendedorismo corporativo tem despertado interesse na comunidade científica desde a década de 1980 e o seu papel fundamental na sobrevivência das organizações tem sido recorrentemente evidenciado na literatura (e. g., Burgelman, 1985; Miller & Friesen, 1983; Zahra, 1993).

O empreendedorismo surge da percepção de oportunidades com vista a criar novos serviços ou produtos (Baron & Shane, 2007, cit. por Nassif, Andreassi & Simões, 2011). Gerber (1998) descreveu empreendedorismo como o método de descoberta ou desenvolvimento de uma oportunidade para gerar valor através da inovação. Pode, portanto, considerar-se que o conceito se baseia na busca proactiva de oportunidades de mercado, sendo o foco os resultados positivos que daí resultam para a organização. Já de acordo com Dornelas (2003), o empreendedorismo consiste num processo em que as pessoas são diferenciadas, têm uma motivação única, são apaixonadas pelo que fazem e procuram ser reconhecidas e destacar-se pelo seu legado.

De acordo com Longenecker, Moore e Petty (1997), o empreendedorismo é composto por três elementos: a inovação, o risco e a autonomia. Concretamente, a inovação implica a identificação e desenvolvimento de novas oportunidades de negócio, sendo um dos determinantes da intensidade do empreendedorismo (Schumpeter, 1985; cit. por Nassif, Andreassi & Simões, 2011). O risco, por sua vez, é inerente à inovação, na medida em que esta assenta em fatores como a ameaça, a probabilidade e o impacto. Quanto maior a dimensão desses fatores maior será o risco (Hashimoto, 2006). A autonomia representa a liberdade como fator crucial para a concretização de objetivos, gestão dos recursos e procura de oportunidades interessantes para o negócio (Longenecker et al., 1997). Estes elementos apenas representam o empreendedorismo quando reconhecidos em conjunto, pelo que isoladamente tendem apenas a ser tidos como características de um executivo (Hashimoto, 2006).

O empreendedorismo tem sido estudado enquanto elemento fundamental para o crescimento e continuidade das organizações, contribuindo positivamente para o alcance dos resultados financeiros por meio de evidências comportamentais. Nesse sentido, importa compreender o papel do empreendedorismo nas organizações, bem como as suas diversas aceções.

O empreendedorismo a nível organizacional pode ser classificado de acordo com duas correntes principais: a abordagem da orientação empreendedora e a abordagem do empreendedorismo corporativo (Antoncic & Hisrich, 2003). A orientação empreendedora surge fruto do trabalho de Miller e Friesen (1983). Os autores definem estratégia como um processo interpretativo, refletivo, criativo e inovador, categorizando o intraempreendedorismo como uma forma de estratégia inovadora. Covin e Slevin (1991), por sua vez, identificaram três características fundamentais, nomeadamente, inovação, proatividade e propensão para o risco. Posteriormente, Lumpkin e Dess (1996) alargaram o espectro do conceito incluindo duas novas dimensões: autonomia e agressividade competitiva. A segunda corrente resulta do trabalho de Guth e Ginsberg (1990) e Zahra (1993) e apresenta-se como empreendedorismo corporativo. Apresenta semelhanças com a abordagem de orientação empreendedora acrescentando,

porém, duas dimensões importantes: criação de novos negócios e renovação estratégica. Antoncic e Hisrich (2003) contribuíram para esta corrente através da proposta de duas novas dimensões no contexto do empreendedorismo corporativo: criação de novos negócios e proatividade. A informação principal referente às abordagens e respectivas dimensões apresenta-se resumida no Quadro 1.2.

Autores	Nome do conceito	Dimensões
Miller e Friesen (1983)	Inovação (como dimensão de estratégia)	Novos produtos e tecnologias
		Propensão para o risco (tentativa de liderar em oposição a seguir a concorrência) e proatividade
Covin e Slevin (1991)	Postura empreendedora	Propensão para o risco (e. g., decisões de investimento)
		Inovação (e. g., produtos, tecnologia)
		Proatividade (competição agressiva e proactiva)
Lumpkin e Dess (1996)	Orientação empreendedora	Inovação (através da experimentação e processos criativos)
		Propensão para o risco
		Proatividade
		Autonomia
		Agressividade competitiva (em relação à concorrência)
Guth e Ginsberg (1990)	Empreendedorismo corporativo	Inovação interna ou criação de novos negócios
		Renovação estratégica (como fonte de transformação organizacional)
Zahra (1993)	Empreendedorismo corporativo	Inovação e criação de novos negócios
		Renovação estratégica (introdução de mudanças inovadoras)
Antoncic e Hisrich (2003)	Empreendedorismo corporativo	Criação de novos negócios
		Inovação
		Renovação
		Proatividade

Quadro 1.2. *Classificação do empreendedorismo a nível organizacional e respetivas dimensões.*

Verifica-se, portanto, que a inovação organizacional representa um conceito transversal às abordagens ao empreendedorismo corporativo, não podendo estes conceitos ser dissociados. Exemplo disso é o facto de um indivíduo empreendedor ser essencialmente caracterizado por adotar comportamentos inovadores (Antoncic & Hisrich, 2003). Essa estreita relação deve-se igualmente à sua base comum e transversal: o conceito de inovação de Schumpeter (Antoncic & Hisrich, 2003). Joseph Schumpeter (1934, 1942; cit. por Kojuharova, 2008) foi o primeiro autor a sublinhar o papel da inovação no contexto do empreendedorismo. Ainda, Schumpeter apelidou de “destruição criativa” o processo económico que consiste na destruição de estruturas de mercado existentes a partir da introdução de novos bens e serviços.

Ambos os conceitos têm na novidade o seu foco sendo que, por um lado, a inovação se relaciona tendencialmente com produtos, tecnologia e inovações administrativas e, por outro, o empreendedorismo

investe mais em atividades e orientações emergentes que significam uma quebra com o *status quo*, podendo ou não estar relacionado com a inovação de tecnologia ou produtos (Antoncic & Hisrich, 2003).

Sob risco de não serem competitivas no mercado atual, é fundamental que as organizações apostem no seu capital empreendedor através da inovação, bem como através da identificação e exploração de novas oportunidades. Esta necessidade não é exclusiva das novas organizações, mas é extensiva a organizações maduras e melhor estabelecidas no mercado (Palma & Cunha, 2007). Como tal, o empreendedorismo no seio das organizações tem sido referido como um elemento importante, promovendo o desenvolvimento económico e organizacional, o desempenho e geração de riqueza (Antoncic & Zorn, 2004).

Existem alguns conceitos na literatura que definem o papel de um indivíduo empreendedor no seio de uma organização, sendo comumente adotados os termos *intraempreendedor* e *empreendedorismo corporativo*. Contudo, os fatores diferenciadores entre os conceitos são pouco claros na literatura. Nota-se frequentemente uma sobreposição das definições e terminologias utilizadas e tal dever-se-á ao facto de ser empreendedor não se resumir apenas a criar um novo negócio, mas também a liderar projetos capazes de fortalecer e inovar os negócios existentes – *empreendedorismo corporativo* – sendo crucial o desenvolvimento de um perfil *intraempreendedor* (Pinchot, 1985). Isto explica por que motivo na sociedade o papel do *intraempreendedor* e do *empreendedor* têm sido percebidos como similares. É o contexto em que são aplicados que os diferencia. Como tal, de acordo com Nassif, Andreassi e Simões (2011), um *empreendedor* é representado por um indivíduo que revela características empreendedoras e que fundou e detém uma empresa própria. Por outro lado, um *intraempreendedor* é reconhecível por deter determinadas características que o definem como tal e trabalhar numa empresa por conta de outrem. Não são incompatíveis estas concepções, antes, complementares entre si.

Pinchot (1985), o pai do termo *intraempreendedorismo*, defende que este engloba toda a atividade da organização não ligada diretamente ao negócio. Assim, é visto como uma forma de *empreendedorismo corporativo* (Hashimoto, 2009). Ainda, de acordo com Nassif, Andreassi e Simões (2011), diversos autores referem que o *empreendedorismo corporativo* diz respeito ao *empreendedorismo* verificado no seio de uma empresa existente (independentemente dos recursos disponíveis) na qual os colaboradores geram valor através da inovação por meio da identificação e desenvolvimento de oportunidades.

Perante as variantes do conceito de *empreendedorismo*, no presente estudo será adotado o conceito de *empreendedorismo corporativo*, uma vez que diz respeito à atuação de um indivíduo com características empreendedoras no seio da sua organização empregadora (Antoncic & Hisrich, 2003). Face a esta definição interessa compreender o que no contexto organizacional o torna *empreendedor*.

De acordo com Kuratko, Ireland, Covin e Hornsby (2005), existem cinco fatores que definem o *empreendedorismo corporativo* no seio de uma organização, compondo quatro destes fatores a escala de *empreendedorismo corporativo* utilizada no presente estudo. Podem ser definidos como:

- Autonomia no trabalho – tolerância ao erro por parte das chefias máximas, que auxiliam na tomada de decisões com distanciamento e delegam autoridade e responsabilidade para as chefias no nível hierárquico abaixo;
- Apoio da chefia – vontade das chefias máximas para facilitar e promover um comportamento empreendedor, incluindo o reconhecimento de ideias inovadoras e disponibilizando os recursos que as pessoas necessitam para conduzir ações empreendedoras;
- Disponibilidade de tempo – avaliação da carga de trabalho, assegurando que indivíduos e grupos têm o tempo necessário para investir na inovação e que as suas funções estão estruturadas de maneira a ajudar a organização a alcançar os seus objetivos a curto e longo prazo;
- Recompensas – desenvolvimento e utilização de sistemas que reconhecem o desempenho, evidenciam conquistas significativas e reforçam a procura de trabalho desafiante;
- Limites organizacionais – entendimento claro sobre os resultados esperados por parte da organização e desenvolvimento dos respetivos mecanismos de avaliação, seleção, bem como utilização das inovações já apresentadas.

O conjunto destes fatores promove o surgimento de novos desafios, fruto da capacidade de organização, renovação e inovação dentro de uma organização, criando valor e possibilidades internas que apenas poderiam ser encontradas noutras organizações (Hashimoto, 2009).

Um dos aspetos que carece ainda de clarificação é o papel centrífugo versus centrípeto que o empreendedorismo corporativo pode desempenhar em relação ao talento nas organizações. Por um lado, verificou-se ser um potenciador da retenção de talento (Menzel, Aaltio & Ulijn, 2007) mas, por outro lado, conclui-se funcionar como uma alavanca para a mudança e movimentação profissional (Segers, Inceoglu, Vloeberghs, Bartram & Henderickx, 2008). No quadro deste debate ganha relevância o conceito moderno de carreira, já explanado neste trabalho. Como opera o empreendedorismo corporativo na população que tem uma conceção moderna de carreira? Na medida em que as carreiras proteanas e sem fronteiras oferecem um maior potencial para gerir e adquirir vantagens das possibilidades que derivam do contexto, dos processos dinâmicos e da realidade da sociedade (Kovalenko & Mortelmans, 2004), poderá assumir-se que as características que definem o empreendedorismo corporativo exercerão influência na dinâmica da gestão de carreiras. O empreendedorismo corporativo responde, portanto, à necessidade de constante procura de novidade que deriva da carreira proteana e sem fronteiras, que tende a resultar numa maior dificuldade por parte das organizações na retenção de talentos (Segers, Inceoglu, Vloeberghs, Bartram & Henderickx, 2008). Estes são aspetos que permanecem ainda sem uma clara validação empírica.

1.3. Pressão para Trabalhar Horas Extraordinárias

Quer a carreira moderna quer o empreendedorismo corporativo têm por móbil o aumento da flexibilidade. Esta é tida como um recurso crítico num quadro em que as organizações se encontram num mercado concorrencial, dinâmico e incerto. Em última instância, estas estratégias de flexibilidade visam preservar ou potenciar a competitividade organizacional, que se espera traduzir-se em maior produtividade. Um dos recursos que afetam diretamente a produtividade é o tempo e o uso que se lhe dá numa organização. É este recurso que interessa estudar para compreender o contexto organizacional em que o empreendedorismo pode florescer ou não.

O tempo é um recurso limitado e estima-se que um adulto trabalhe cerca de 2/3 da sua vida adulta. Como tal, a quantidade de tempo ocupada a desempenhar uma função profissional é um dos mais óbvios exemplos em como a vida ocupacional afeta a vida pessoal de um indivíduo. Assim, a gestão do tempo e da carga de trabalho deve ser realizada com vista a evitar dificuldades de conciliação trabalho-família, geralmente derivados de elevadas exigências profissionais que impedem o equilíbrio da vida pessoal e profissional (Pereira, 2011), tais como a pressão para trabalhar horas extraordinárias.

De acordo com o Sexto Inquérito Europeu sobre as Condições de Trabalho (Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho, 2015), a carga de trabalho, concretamente a carga horária de trabalho, é um dos temas que maiores alterações tem sofrido ano após ano na Europa e mais consequências apresenta para a saúde e bem estar dos trabalhadores, pelo que se revela de extrema importância compreender o impacto que esta variável apresenta no modelo em estudo.

A definição de carga de trabalho, num sentido lato, não apresenta um consenso na literatura. De acordo com Stoll, Kreuzfeld e Weippert, (2007), a carga de trabalho diz respeito a qualquer esforço fisiológico que resulte de reações. Já Johnson e Smith (2008) e Balch, Shanafelt, Dyrbye, Sloan, Russell, Bechamps e Freischlag (2010) consideram que a carga de trabalho deve ser medida em função do número de horas trabalhadas – carga horária de trabalho. Ainda, Spector e Jex (1998) referem que a carga de trabalho representa a quantidade de volume de tarefas exigidas a um colaborador, podendo ser medida em termos de número de horas trabalhadas, nível de produção ou exigência mental necessária para o desempenho da tarefa.

A carga de trabalho representa um risco psicossocial e é condicionada por diversos fatores, tais como a motivação, as expectativas, as experiências anteriores e a capacidade do indivíduo para realizar uma determinada tarefa (Darmody, Smyth & Unger, 2008), as horas de trabalho semanais, as forças exercidas, a vibração, as posturas desconfortáveis, a repetição, os fatores ergonómicos (Driessen, Proper, Anema, Knol, Bongers, van der Beek, 2011) e as exigências relacionadas com a intensidade da atividade (Gascón, Leiter, Stright, Santed, Montero-Marín, Andrés, Asensio-Martínez & García-Campayo, 2013).

Como tal, uma elevada carga de trabalho apresenta consequências negativas para o colaborador e para a empresa. Ao nível do trabalho resulta em baixos níveis de satisfação, maior intenção de sair da

organização, maior absentismo, baixo nível de implicação organizacional e fraco desempenho (Panari, Guglielmi, Ricci, Tabanelli & Violante, 2012). Ao nível da saúde do colaborador, pode potenciar ansiedade, depressão, enfarte do miocárdio (Sonntag & Frese, 2012), doenças cardiovasculares, diabetes, fadiga, mudanças fisiológicas no sistema imunitário e dificuldades do sono (Caruso, Hitchcock, Dick, Russo & Schmit, 2004).

No quadro do presente estudo importa considerar a carga horária de trabalho que corresponde ao período de tempo, em horas, entre o qual um trabalhador inicia as suas funções até ao momento em que termina as mesmas e abandona o seu posto de trabalho. Concretamente, interessa perceber em que medida as variáveis sob estudo (e que refletem um paradigma de modernidade, flexibilidade e inovação) se relacionam com cargas horárias. Sobretudo, interessa perceber o potencial impacto que trabalhar mais horas do que o horário contratualizado poderá exercer em variáveis relacionais e comportamentais.

Nesse sentido, importa esclarecer a diferença entre horas contratualizadas e horas extraordinárias, pelo que as primeiras se referem ao número de horas trabalhadas de acordo com o contrato de trabalho estabelecido no momento da contratação. Já as horas extraordinárias dizem respeito às horas trabalhadas no tempo que estaria inicialmente reservado para a vida pessoal do indivíduo (Geurts, Beckers, Taris, Kompier, Smulders, 2009; cit. por Pereira, 2011), não podendo este conceito ser dissociado das consequências e impactos que a carga de trabalho geral representa para os trabalhadores.

Como tal, longas jornadas de trabalho ou a execução de horas extraordinárias verificam-se comumente na Europa, pelo que cerca de 20% dos trabalhadores europeus reportou trabalhar mais de 40 horas por semana. Concretamente, Portugal apresenta valores ligeiramente mais preocupantes, pelo que cerca de 22% dos trabalhadores reportou mais de 40 horas de trabalho semanais (Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho, 2015), sendo possível extrapolar a importância que a pressão para trabalhar horas extraordinárias exerce nos resultados apresentados.

O impacto negativo da uma elevada carga horária no trabalho é geralmente explicado pelo modelo de recuperação de esforço (Meijman & Mulder, 1998), que defende que as possíveis consequências negativas de longas jornadas de trabalho para a saúde e bem-estar do indivíduo dependem fortemente da possibilidade de recuperação durante o dia de trabalho (recuperação interna) e depois do dia trabalho (recuperação externa). Como tal, uma elevada carga horária de trabalho, composta não só pelas horas de trabalho previstas mas também pelo trabalho exercido após o horário estipulado, implica que a duração do esforço seja prolongada e, portanto, o tempo disponível para a recuperação externa é diminuído.

Neste sentido, uma elevada carga de trabalho, concretamente a pressão para trabalhar horas extraordinárias imposta pela organização empregadora (e.g., supervisores, chefias, cultura organizacional) traz consequências negativas nas mais variadas esferas da vida pessoal e profissional de um indivíduo (Berman-Gorvine, 2017).

Atualmente, trabalhar mais horas do que o horário previsto permite, para além de alimentar a pressão para a competitividade e exigência profissional, a validação da implicação do colaborador para com a organização. Assim, a execução de horas extraordinárias funciona comumente como um validador da dedicação profissional do indivíduo à organização (Panari, Guglielmi, Ricci, Tabanelli & Violante, 2012). Porém, esta realidade apresenta um custo associado não só para os colaboradores, a nível físico e psicológico (conforme referido), mas também para as organizações empregadoras que são obrigadas a pagar avultadas multas caso não recompensem dentro da Lei as horas de trabalho extraordinário (Berman-Gorvine, 2017).

Apesar da normalização da execução de horas extraordinárias, remuneradas ou não, em contexto laboral e apesar das consequências que daí advêm serem tópicos abordados ao nível da imprensa recentemente (Berman-Gorvine, 2017), poucos são os estudos empíricos que abordam esta temática, reforçando, portanto, a pertinência da presente dissertação.

Neste sentido, importa compreender se o pressuposto de eficácia ligada à pressão psicológica para trabalhar horas extraordinárias resulta efetivamente em horas extraordinárias reais trabalhadas e se esta pressão obedece a lógicas de relação com as organizações distintas (e porventura incompatíveis) com aquelas que presidem à estratégia do empreendedorismo e das carreiras modernas assim traduzindo-se em perdas de implicação organizacional.

Em pormenor, a relação entre gestão moderna de carreiras e pressão para trabalhar horas extraordinárias deve ser igualmente analisada, considerando as nuances atitudinais que caracterizam as duas orientações de carreira em estudo. Concretamente, indivíduos que entendem a carreira como a primeira prioridade nas suas vidas tendem a tolerar uma maior interferência do trabalho na sua vida pessoal, com vista a alcançar sucesso profissional (Carlson & Kacmar, 2000). Como tal, as consequências do conflito trabalho-vida não serão tão danosas, quando comparando com um indivíduo cuja prioridade seja a família, de acordo com os resultados obtidos por Greenhaus, Parasuraman e Collins (2001). Resultados semelhantes foram encontrados por Hsieh, Pearson e Kline (2009), tendo os autores verificado que o conflito trabalho-vida, potenciado por diversos fatores tais como a execução de horas extraordinárias, apresenta um maior impacto na intenção de saída entre colaboradores que se encontrem extremamente envolvidos com a sua vida pessoal.

1.4. Implicação Organizacional

Na literatura sobre comportamento organizacional, verifica-se que um dos constructos explorados com mais frequência é o de implicação organizacional (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002). A implicação organizacional percebida pelos colaboradores representa a base que permite às organizações alcançar os seus objetivos (Nortcraft & Neale, 1994), sendo comumente reconhecida como um dos fatores com maior determinação no sucesso ou insucesso das estratégias de recursos humanos aplicadas nas organizações.

Conceptualmente, a implicação organizacional pode ser perspectivada de um ponto de vista comportamental entendendo-a como uma expressão decorrente da pertença organizacional (Besser, 1993). De forma complementar, pode ser entendida de um ponto de vista atitudinal que a vê como uma ligação psicológica à organização, expressa no empenho individual e na vontade em permanecer na organização (Allen & Meyer, 1990).

Concretamente, representa o estado psicológico em que figura a relação entre o colaborador e a organização, exercendo influência na decisão de continuar ou sair da organização (Meyer & Allen, 1991), pelo que é expectável que colaboradores implicados permaneçam na organização.

Também a dimensionalidade do conceito revela diferentes abordagens na literatura ao longo das décadas pelo que, apesar das primeiras conceptualizações sobre implicação organizacional justificarem a unidimensionalidade do construto (Mowday, Steers & Porter, 1979), foram apresentados novos modelos que estudaram a implicação organizacional de acordo com uma perspectiva multidimensional. Mayer e Schoorman (1992) propuseram a existência de duas dimensões que caracterizam a implicação organizacional, nomeadamente implicação calculativa, em que um indivíduo deseja continuar na organização, e compromisso com os valores, significando que um indivíduo procura esforçar-se em prol da organização.

Ainda, de acordo com o modelo multidimensional de implicação apresentado por O'Reilly e Chatman (1986), existem mecanismos que possibilitam o espoletar de atitudes que indicam a implicação de um indivíduo para com uma organização. Assim, a implicação pode caracterizar-se por i) complacência, i. e., atitudes e comportamentos que são ajustados com vista a obter recompensas específicas, ii) identificação, i. e., quando a manutenção de relações satisfatórias com outros colegas influencia o indivíduo e iii) interiorização, i. e., quando as atitudes e comportamentos a adotar vão de acordo com os valores do próprio indivíduo e influenciam-no.

O modelo mais integrativo é o de Meyer e Allen (1991) e que prevê três componentes, assumindo a existência de três formas de ligações psicológicas entre os trabalhadores e a organização onde trabalham, nomeadamente:

- Implicação afetiva: diz respeito à identificação, envolvimento e ligação afetiva do colaborador à organização, levando os colaboradores a quererem permanecer na organização;

- Implicação normativa: diz respeito a um compromisso assente na sensação de obrigação e lealdade para com a organização, pelo que os colaboradores permanecem na organização pois acham que o devem fazer;
- Implicação de continuidade: diz respeito a um compromisso assente no reconhecimento por parte do colaborador dos custos associados à sua saída da organização, pelo que o colaborador permanece na organização porque perde em sair.

Do ponto de vista prático, verifica-se que colaboradores que reportam uma elevada implicação afetiva permanecem na organização pois gostam e pretendem exercer funções na mesma enquanto que aqueles que reportam uma elevada implicação normativa permanecem na organização por considerarem que devem fazê-lo, pelo que ambos são leais à organização e sugerem estratégias de melhoria. Contrariamente, colaboradores que sentem uma elevada implicação de continuidade para com a organização permanecem por necessidade, atendendo à falta de alternativas e/ ou os custos de saída da mesma (Meyer et al., 2002).

Contudo, importa esclarecer que as três dimensões apresentadas não são mutuamente exclusivas (Allen & Meyer, 1990) pelo que, por exemplo, um indivíduo pode sentir necessidade de ficar na organização por ausência de alternativa (implicação de continuidade) mas, simultaneamente, pode sentir-se emocionalmente conectado com a organização e gostar de trabalhar na mesma (implicação afetiva).

Assim, apesar de diversos estudos que verificaram a existência de uma forte correlação entre implicação afetiva e normativa e uma correlação mais fraca face à implicação de continuidade, as três dimensões podem ser experienciadas simultaneamente (Meyer et al., 2002). Tal deve-se ao facto de, apesar das três dimensões se relacionarem e constituírem o mesmo conceito, possuírem antecedentes distintos e corresponderem a estados psicológicos diferentes (Allen & Meyer, 1990). Contudo, e considerando as recorrentes dúvidas que impendem sobre a real natureza da implicação de continuidade (se é realmente uma implicação, se escala é realmente unidimensional) e por ter relações teóricas distintas com antecedentes (Meyer et al., 2002), apenas as dimensões afetiva e normativa do construto serão consideradas.

A análise de antecedentes e consequências relacionados com o conceito de implicação organizacional revela-se, portanto, pertinente para a presente investigação. Ao nível dos antecedentes, foram encontrados fatores tais como a idade, os anos de trabalho, o estilo de liderança do supervisor e a disponibilidade de alternativas (Nortcraft & Neale, 1994). Para Meyer e colegas (2002), os antecedentes que caracterizam a implicação organizacional agrupam-se em quatro categorias, nomeadamente i) diferenças individuais, ii) variáveis demográficas, iii) alternativas laborais e investimentos e iv) experiências de trabalho. As principais conclusões apuradas pelos autores referem que (Meyer et al., 2002):

- i) As diferenças individuais, tais como o *locus* de controlo externo e a auto-eficácia para a tarefa apresentam apenas associação com a implicação afetiva;
- ii) As variáveis demográficas apresentam correlação com as três dimensões do construto;
- iii) As alternativas laborais e investimentos apresentam uma correlação mais forte com a implicação de continuidade, comparando com a implicação afetiva ou normativa, refletindo o reconhecimento dos custos associados à saída da organização;
- iv) As experiências de trabalho apresentam um impacto nas três formas de implicação organizacional, ocorrendo um incremento da implicação afetiva quando estas proporcionam conforto psicológico e sensação de competência, da implicação normativa quando o indivíduo reconhece o investimento que a organização fez em si e quando compreende que a organização investe mais em si do que este consegue retribuir e da implicação de continuidade quando o investimento do colaborador na organização é reconhecido e não existem alternativas de trabalho.

Do mesmo modo, variáveis como justiça organizacional, percepção de suporte organizacional, ambiguidade de papéis e outras variáveis relacionadas com a experiência de trabalho apresentam uma correlação significativa com as três dimensões da implicação organizacional (Meyer et al., 2002; Aubé, Rousseau & Morin, 2007).

Por outro lado, a implicação organizacional conduz a consequências na esfera comportamental dos colaboradores numa determinada organização. Assim, a elevados níveis de implicação organizacional corresponde um incremento do desempenho e dos comportamentos de cidadania organizacional, diminuição dos níveis de *stress* (Meyer et al., 2002) e uma redução da intenção de saída (Joo, 2010). Nesse sentido, um elevado sentimento de implicação organizacional e identificação com a organização por parte dos colaboradores constitui uma vantagem para a mesma, tendendo a aumentar os níveis de motivação e satisfação no trabalho (Boyle, 1997), diminuir a taxa de absentismo, partilhar os objetivos da organização e proteger os valores e princípios organizacionais (Meyer & Allen, 1997).

De acordo com as conclusões já apresentadas por diversos estudos científicos desenvolvidos acerca do conceito de implicação organizacional, é razoável afirmar que a forma como se planeia e gere a carreira profissional poderá exercer influência no nível de implicação organizacional percebida, uma vez que a gestão de carreiras depende também da postura atitudinal e comportamental do indivíduo (Forsyth, 2002).

Considerando o papel transversal que a gestão moderna de carreiras exerce ao nível dos sentimentos e percepções que um indivíduo desenvolve face à sua organização, é relevante apresentar uma breve análise empírica sobre a relação entre ambos os construtos. Contudo, a literatura não é consensual quanto à existência de uma relação significativa entre implicação organizacional e gestão de carreiras. Ainda, os estudos desenvolvidos sobre a temática não apresentam resultados convergentes, pelo que alguns sugerem a existência de uma relação positiva entre ambos os construtos enquanto outros evidenciam a existência de uma relação negativa.

O Quadro 1.3 visa apresentar sumariamente os principais estudos publicados com foco na relação entre o conceito de gestão moderna de carreira e implicação organizacional:

Autor(es)	Amostra	Resultado
Briscoe e Finkelstein (2009)	212 estudantes de MBAs com emprego a tempo parcial	A preferência de mobilidade organizacional apresenta uma correlação negativa com todos os níveis de implicação organizacional. Mentalidade sem fronteiras apresenta uma relação significativa com a implicação normativa.
Weng, McElroy, Morrow e Rongzhi (2010)	961 trabalhadores em 10 cidades na China	O crescimento de carreira encontra-se positivamente relacionado com a implicação afetiva, normativa e de continuidade.
Mihaela, José, Pep e Vicenç (2013)	167 profissionais que frequentem cursos de graduação e pós-graduação à distância	Atitudes relacionados com uma orientação de carreira proteana contribuem significativamente para o aumento da implicação afetiva. A preferência de mobilidade apresenta uma relação significativa com a implicação afetiva e de continuidade.
Sturges, Guest, Conway e Davey (2002)	212 profissionais de gestão do Reino Unido com <10 anos de carreira	Indivíduos orientados para uma auto-gestão da carreira externamente reportam níveis baixos de implicação organizacional (relação significativa negativa).

Quadro 1.3. *Resumo de estudos sobre gestão de carreiras e implicação organizacional.*

Concretamente, por um lado, diversos estudos sugerem a existência de uma relação positiva entre a percepção de oportunidades de crescimento na carreira e implicação organizacional (e.g., Agarwala, 2003; Wallace, 1995; Grimland, Vigoda-Gadot, & Baruch, 2012). Por outro lado, ambas as orientações de carreira – proteana e sem fronteiras – encontram-se correlacionadas com uma personalidade proactiva (Briscoe, Hall & DeMuth, 2006). Pelo exposto, assumimos que indivíduos que demonstrem essas atitudes possuem uma maior auto-eficácia de carreira e uma maior tendência para mudar de emprego quando as suas necessidades não estão satisfeitas ou quando percebem uma violação do contrato psicológico. Tal sugere que a gestão moderna de carreiras tem uma relação negativa com o nível de implicação organizacional.

Ainda, de acordo com o estudo desenvolvido por Briscoe e Finkelstein (2009), não foi encontrada uma relação significativa entre uma gestão de carreira auto-orientada e baseada nos valores pessoais do indivíduo e a implicação afetiva, normativa e de continuidade. Do mesmo modo, de acordo com o modelo de carreira sem fronteiras, os indivíduos não se encontram ligados a uma organização, sendo este conceito oposto à ideia tradicional de carreira organizacional (Arthur & Rosseau, 1996) que tipicamente sugere uma relação positiva entre carreira e implicação organizacional.

Resultados pouco claros foram ainda encontrados por Zaleska e De Menezes (2007), que sugerem que ambos os conceitos podem estar positiva ou negativamente relacionados. Com vista a esclarecer a direção da relação apresentada e sustentar ou refutar a literatura existente sobre ambos os construtos, julgamos relevante considerar o impacto da gestão de carreiras no sentimento de pertença à organização, considerando a proposta de Meyer e Allen (1991) sobre implicação organizacional.

1.5. Pergunta de Investigação, Hipóteses e Modelo de Análise

Com base na literatura e fundamentação teórica apresentada, importa compreender de forma aprofundada como os conceitos se relacionam entre si, para enfatizar a pertinência da pergunta de investigação articulada e sustentar a formulação das quatro hipóteses de investigação constantes na presente dissertação, seguidamente apresentadas. Ainda, procuraremos expor o modelo de análise em estudo visando uma compreensão global do problema de investigação.

Empreendedorismo Corporativo e Implicação Organizacional

Vários estudos têm procurado relações entre empreendedorismo corporativo e medidas financeiras (e. g., Antoncic & Hisrich, 2003; Fitsimmons, Douglas, Antoncic & Hisrich, 2005; Zahra, 1993). Contudo, a sua relação com medidas não financeiras tem sido pouco explorada. Este estudo pretende relacionar o conceito de empreendedorismo corporativo com dois resultados não financeiros, nomeadamente, a implicação organizacional e a pressão para trabalhar horas extraordinárias. Iremos primeiramente focar-nos no estudo da primeira relação.

O empreendedorismo corporativo encontra-se positivamente relacionado com a implicação organizacional (Wood, Holt, Reed, & Hudgens, 2008; Giannikis & Nikandrou, 2013), potenciando o sentimento de pertença à organização por parte de indivíduos empreendedores (Brazeal, 1993). É portanto, referido como um fator potenciador da retenção de colaboradores (Davis, 1999; Wood, Holt, Reed, & Hudgens, 2008; Giannikis & Nikandrou, 2013). Também Estevam (2012) infere, num estudo qualitativo, a existência de uma relação positiva entre implicação organizacional percebida e a adoção de práticas empreendedoras nas organizações.

Esta relação positiva foi igualmente suportada por Holt, Rutherford e Clohessy (2007) e Kojuharova (2008), que verificaram a existência de uma relação positiva entre empreendedorismo corporativo e o nível percebido de implicação afetiva dos colaboradores. Tal facto advém da estreita ligação entre implicação organizacional e competitividade das empresas que, inseridas em ambientes instáveis, precisam de pessoas que manifestem “amor à camisola” e que estejam dispostas a “ir mais além” (O’Reilly & Chatman, 1986).

De acordo com Rato (2016), empresas que possibilitam o desenvolvimento de projetos empreendedores por parte dos colaboradores tendem a constatar níveis mais altos de implicação organizacional percebida, uma vez que esses potenciam sentimentos de valorização e motivação no seio da organização.

Essa visão é partilhada na literatura pelo que, segundo Ulrich, Brockbank, Johnson e Younger (2007), para o desenvolvimento de uma vinculação entre um colaborador e a sua organização empregadora, as organizações devem providenciar uma proposição de valor, pelo que devem investir em áreas como: a visão (i.e., definir uma direção), oportunidade (i. e., permitir crescer, desenvolver e aprender), incentivos (i.e., atribuir um salário justo), comunidade (i. e., desenvolver o *networking* e líderes

que construam um sentido de comunidade), impacto (i.e., através da capacidade de ver o resultado), comunicação (i.e., saber o que está acontecer e porquê) e empreendedorismo (i. e., permitir aos colaboradores escolher e flexibilizar os termos e condições de trabalho).

Nesse sentido, Clercq e Rius (2007) ressaltam que, para além da adoção de uma postura empreendedora por parte dos colaboradores, importa considerar o papel que esta postura desempenha no ambiente organizacional, estando os dois conceitos estreitamente relacionados. Como tal, os autores verificaram que uma organização inovadora, criativa e proactiva tende a potenciar elevados níveis de implicação organizacional e desempenho o que, por si só, potencia a adoção de uma postura empreendedora por parte dos seus colaboradores.

A orientação empreendedora de uma organização prevê que os colaboradores monitorizem mudanças no contexto organizacional através do surgimento de novos produtos ou investimento noutras áreas de negócio. O seu envolvimento nesta monitorização fortalece a confiança e percepção de que “estão a marcar a diferença” contribuindo, conseqüentemente, para o vínculo dos colaboradores e para uma crescente vontade de aplicar esforços para cumprir os objectivos da organização (Clercq & Rius, 2007).

No mesmo sentido, Ramachandran, Devarajan e Ray (2006) afirmam que uma organização empreendedora desenvolve práticas que potenciam um ambiente organizacional em que a inovação é aceite e apreciada como possível resposta para determinados problemas organizacionais. Exemplo disso é o facto dos autores considerarem que estas práticas estimulam positivamente a relação dos indivíduos com a organização e as relações desenvolvidas entre os mesmos, criando um sentimento de partilha e implicação em relação aos objectivos organizacionais.

Pressão para Trabalhar Horas Extraordinárias e Empreendedorismo Corporativo

Um dos fatores que define o empreendedorismo corporativo no seio de uma organização é a disponibilidade de tempo para inovar por parte de um indivíduo ou grupo. De acordo com Kuratko, Ireland, Covin e Hornsby (2005), a disponibilidade de tempo consiste em assegurar que indivíduos e grupos dentro de uma organização têm o tempo necessário para investir na inovação e que as suas funções e responsabilidade estão estruturadas de maneira a ajudar a organização a alcançar os seus objetivos a curto e longo prazo.

Essa disponibilidade de tempo, porém, apresenta-se comprometida perante uma elevada carga horária de trabalho em que a execução de horas de trabalho extraordinárias é a regra e não a exceção. Nesse sentido, faz sentido pensar que perante uma recorrente pressão para trabalhar horas extraordinárias, a postura empreendedora de um indivíduo no seio da organização não seja desenvolvida e incentivada dado que a primeira assume o tempo como prova de dedicação enquanto que a segunda assume o contributo inovador e não o tempo.

Do mesmo modo, uma elevada carga horária de trabalho traz consequências negativas para o colaborador e para a organização, resultando em baixos níveis de satisfação, na intenção de sair da organização e no fraco desempenho (Panari, Guglielmi, Ricci, Tabanelli & Violante, 2012). Como tal, considerando que uma das premissas do empreendedorismo corporativo é a inovação e contribuição para o crescimento e estabilidade da organização empregadora, parece pouco provável que os colaboradores estejam dispostos a despendere mais recursos mentais e psicológicos para além dos necessários para o cumprimento das suas obrigações contratuais, considerando o desgaste a que são expostos no exercício regular das mesmas.

Pode, portanto, hipotetizar-se que quanto maior for a pressão sentida para trabalhar mais horas que o previsto menor será a probabilidade de um indivíduo adotar uma postura empreendedora.

Pressão para Trabalhar Horas Extraordinárias e Implicação Organizacional

A literatura estabeleceu uma ténue ligação entre carga de trabalho e a implicação organizacional percebida pelos colaboradores para com a organização. Tal deve-se ao facto de uma elevada carga de trabalho, em que a pressão para trabalhar horas extraordinárias é evidente, estar relacionada com sintomas físicos e, essencialmente, respostas emocionais (Spector & Jex, 1998). Exemplo disso serão os estudos desenvolvidos por Li e Shani (1993) e Fischer (1998) sobre carga de trabalho, pressão no trabalho e modo de crise entre profissionais da área da Tecnologia de Informação, tendo concluído que a carga de trabalho tem um efeito direto negativo no grau de implicação organizacional. Do mesmo modo, o estudo levado a cabo por Azeez e Omolade (2013) indica que a carga horária de trabalho e o bem-estar subjetivo apresentam um efeito direto negativo no nível de implicação organizacional percebida.

Ainda, um estudo desenvolvido por Panari, Guglielmi, Ricci, Tabanelli e Violante (2012) verificou que uma elevada carga horária de trabalho apresenta consequências negativas para o colaborador e para a organização, resultando em baixos níveis de satisfação, intenção de sair da organização, fraco desempenho e baixo nível de implicação organizacional.

Assim, visando contrariar a tendência literária face ao construto de implicação organizacional, na qual o foco se encontra sobretudo na análise do impacto que fatores externos (e.g., práticas de recursos humanos, liderança e política de compensações) exercem sobre o nível de implicação sentido pelos colaboradores (Azeez & Omolade, 2013), o presente estudo procura comprovar o impacto de fatores psicossociais, como a pressão para trabalhar horas extraordinárias.

Do mesmo modo, a capacidade empreendedora da própria organização empregadora é um fator determinante para a adoção de uma postura empreendedora por parte dos colaboradores (Clercq & Rius, 2007). Verifica-se uma pressão negativa por parte da organização (i.e., pressão para trabalhar horas extraordinárias), que acarreta consequências físicas e psicológicas para o indivíduo, sendo expectável que ocorra uma deterioração da relação estabelecida entre o colaborador e a organização, comprometendo o nível de implicação organizacional.

Com vista a confirmar evidências empíricas já apresentadas e possibilitar a descoberta de novas relações de análise, formulámos a seguinte pergunta de investigação: em que medida, no contexto da gestão moderna de carreiras, o paradigma da aposta no empreendedorismo corporativo e o da maximização das horas de trabalho, se conjugam para fomentar a implicação organizacional?

Consequentemente, foram articuladas as seguintes perguntas específicas:

Em que medida o fomento do empreendedorismo corporativo é uma resposta eficaz para preservar a implicação organizacional percebida (H1+) (Figura 1.1)?

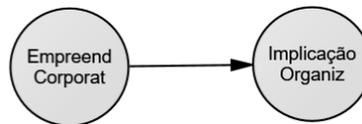


Figura 1.1. Modelo da hipótese 1 de investigação.

Em que medida a pressão para trabalhar horas extraordinárias é um fator contraproducente, quer por contrariar o espírito do empreendedorismo corporativo (H2-), quer por reduzir a implicação organizacional percebida (H3-) (Figura 1.2)?

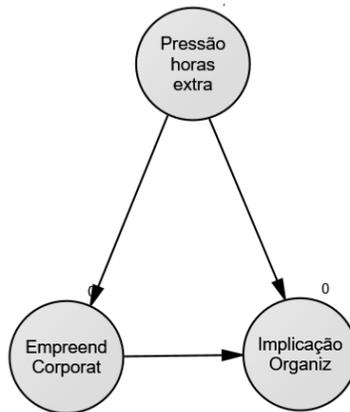


Figura 1.2. Modelo das hipóteses 2 e 3 de investigação.

Em que medida a pressão para trabalhar horas extraordinárias se traduz em horas extraordinárias reais trabalhadas (H4+) (Figura 1.3)?

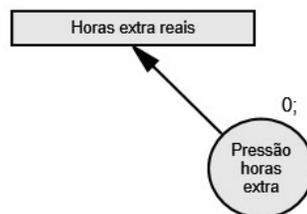


Figura 1.3. Modelo da hipótese 4 de investigação.

Formulámos assim quatro hipóteses de investigação, de acordo com o modelo de análise (Figura 1.4):

- Hipótese 1* Quanto maior o empreendedorismo corporativo, maior a implicação organizacional percebida
- Hipótese 2* Quanto maior a pressão para trabalhar horas extraordinárias, menor o empreendedorismo corporativo
- Hipótese 3* Quanto maior a pressão para trabalhar horas extraordinárias, menor a implicação organizacional percebida
- Hipótese 4* Quanto maior a pressão para trabalhar horas extraordinárias, maior o número real de horas extraordinárias trabalhadas

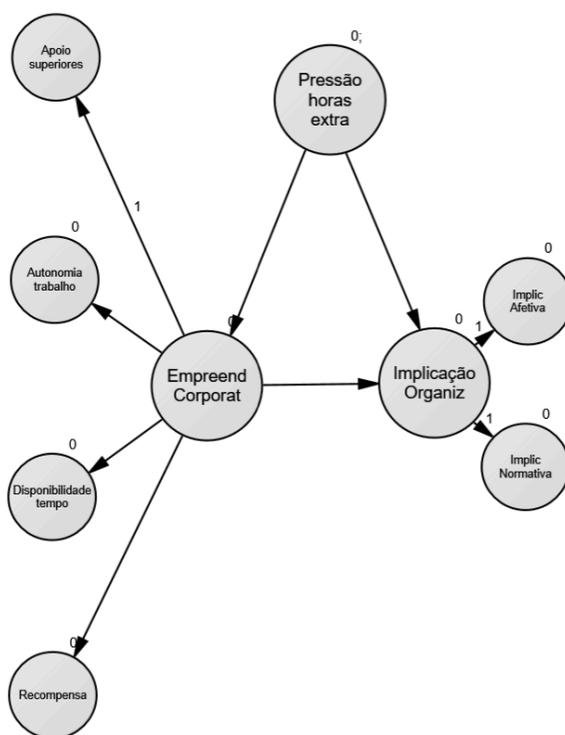


Figura 1.4. Modelo de análise.

CAPÍTULO II. METODOLOGIA

2.1. Participantes

A amostra é constituída por 271 indivíduos. Trata-se de uma amostra de conveniência, não tendo sido definidos critérios de amostragem específicos, para além do facto de o participante se encontrar empregado à data de preenchimento do inquérito (i.e., população ativa).

A maioria dos respondentes é do sexo feminino (62%), apresentando idades compreendidas entre os 22 e os 66 anos de idade ($M=38.4$; $DP=10.1$), com habilitações literárias ao nível do ensino superior (67.1%), pelo que aproximadamente 47% dos indivíduos apresentam o grau de licenciatura. Trata-se maioritariamente de uma amostra com um vínculo contratual de efetividade (73.2%), pelo que cerca de 52% da amostra trabalha há 6 ou mais anos na mesma organização, verificando-se valores consideráveis de antiguidade na organização. A maior parte da amostra reporta trabalhar em organizações de grande dimensão (43.2%) e no sector privado (70.8%).

Em média, os respondentes declararam trabalhar aproximadamente 43 horas por semana ($DP=8,3$ horas, incluindo os casos de *part-time*) o que, tomando por referência as 35 horas e as 40 horas semanais contratualmente exigidas, corresponde a cerca de cinco horas extraordinárias trabalhadas, independentemente de serem remuneradas ou não. Se excluirmos os casos de *part-time*, as cargas horárias semanais ascendem a 44 horas e as horas extraordinárias trabalhadas correspondem a aproximadamente 5 horas semanais.

Ainda, a amostra é composta por respondentes com níveis mínimos de orientação de carreira moderna (i. e., carreira proteana e carreira sem fronteiras), contudo, acima do ponto médio da escala (3.0). Esta é a condição para a elegibilidade para a amostra.

2.2. Procedimento

O questionário foi desenvolvido com recurso ao *software* Qualtrics e esteve disponível para preenchimento entre janeiro e fevereiro de 2018, tendo sido divulgado via e-mail, via rede profissional *LinkedIn* e via rede social *Facebook* (i. e., através do envio de mensagens privadas), utilizando a técnica de amostragem bola-de-neve. Foi então aplicado um inquérito por questionário numa versão *online*, no qual constava o propósito da investigação, as instruções de preenchimento e era garantida a confidencialidade (Anexo A), bem como disponibilizado o *link* de acesso ao questionário.

A análise de dados prosseguiu testando a qualidade psicométrica dos instrumentos de medida utilizados (i. e., carreira proteana e sem fronteiras, implicação organizacional, empreendedorismo corporativo e carga horária de trabalho) para testar as hipóteses sob estudo.

2.3. Instrumentos

Os instrumentos de medida utilizados basearam-se em artigos científicos publicados sobre a carreira proteana e sem fronteiras (Briscoe, Hall & DeMuth, 2006), o empreendedorismo corporativo (Hornsby, Kuratko, Holt & Wales, 2013), a pressão para trabalhar horas extraordinárias (Pereira, 2011) e a implicação organizacional (Allen & Meyer, 1996). Considerando que a maioria da literatura sobre os temas mencionados foi desenvolvida internacionalmente, as escalas não se encontravam disponíveis na língua portuguesa para aplicação. Como tal, de acordo com as recomendações propostas por Brislin (1986) e Lyons e Chryssochou (2000), os instrumentos de medida utilizados no presente estudo foram traduzidos para português e novamente traduzidos para inglês.

Os quatro instrumentos abaixo apresentados apresentam uma escala de resposta tipo *likert* de 5 pontos, variando de “1 – discordo totalmente” a “5 – concordo totalmente”, compondo o questionário apresentado para desenvolvimento do presente estudo:

Gestão de carreira proteana e sem fronteiras (Briscoe, Hall & DeMuth, 2006; Anexo B) – composta por 14 itens, a escala pretende avaliar a tendência para seguir uma carreira proteana ou sem fronteiras, com base em atitudes e valores individuais. A escala é composta por quatro subescalas, estando duas subescalas relacionadas com a carreira proteana procurando medir a:

- Gestão auto-direcionada da carreira (e. g., “dependo só de mim no que respeita à minha carreira”; 4 itens);
- Orientação pelos valores do indivíduo (e. g., “tomei sempre as minhas escolhas de carreira com base nos meus valores”; 4 itens).

Ainda, existem duas subescalas que medem dimensões da carreira sem fronteiras:

- Mentalidade sem fronteiras (e. g., “gosto de trabalhar com pessoas de outras empresas”; 3 itens);
- Preferência de mobilidade organizacional (e. g., “prefiro ficar numa empresa com que estou familiarizado, em vez de procurar um novo emprego”; 3 itens).

A análise fatorial confirmatória desta solução obteve indicadores de ajustamento aceitáveis (CMIN/DF=1.519, $p < 0.003$; CFI=0.961; PCFI=0.750; RMSEA=0.044), contudo um dos itens apresentava um *loading* fatorial muito baixo (“O que penso ser melhor para a minha carreira vale mais para mim do que a opinião da minha empresa”). Desta forma, após a sua remoção a solução fatorial apresenta indicadores de ajustamento melhores (CMIN/DF=1.474, $p < 0.01$; CFI=0.969; PCFI=0.733; RMSEA=0.042) e sem reservas quanto à representatividade fatorial de todos os itens. Os fatores apresentam todos níveis de fiabilidade bons ou liminarmente aceitáveis (Gestão auto-direcionada da carreira - Alfa Cronbach=.77, CR=.77; Orientação pelos valores do indivíduo - Alfa Cronbach=.70, CR=.71; Mentalidade sem fronteiras - Alfa Cronbach=.73, CR=.80; Preferência de mobilidade organizacional - Alfa Cronbach=.69, CR=.70), passando assim esta solução fatorial a ser tratada como trabalhável em análises subsequentes (Figura 2.1).

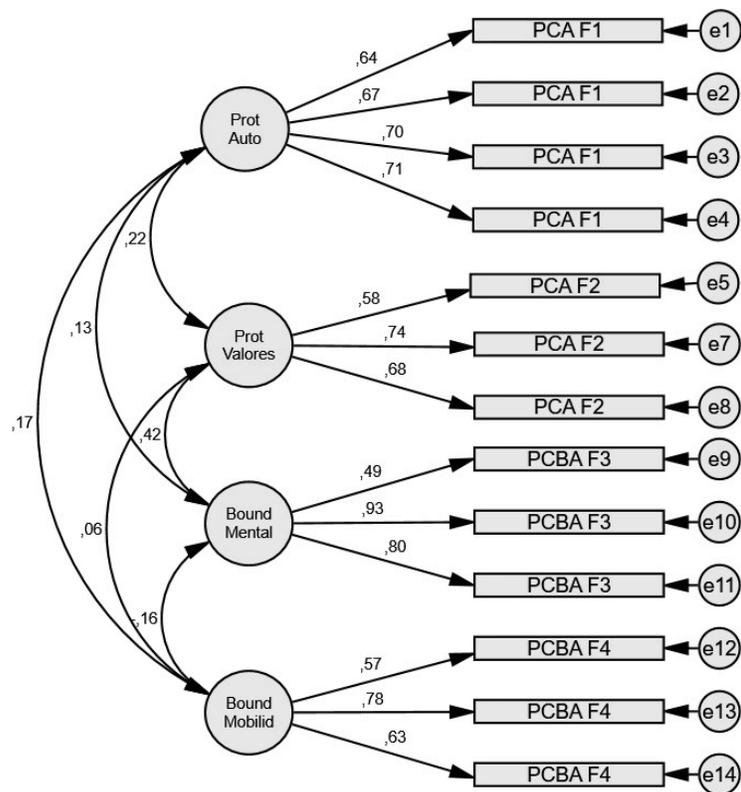


Figura 2.1. Análise fatorial confirmatória para validação dos itens da escala de gestão de carreira proteana e sem fronteiras.

Implicação organizacional (Allen & Meyer, 1996; Anexo C) – esta escala permite analisar o grau de implicação organizacional percebido por um colaborador em relação à sua organização empregadora. Utilizou-se uma versão reduzida da escala original constituída por 6 itens, que operacionaliza apenas duas dimensões, concretamente:

- Implicação afetiva (e. g., “ficaria muito feliz se passasse o resto da minha vida profissional nesta organização”; 3 itens);
- Implicação normativa (e. g., “neste momento seria incapaz de deixar esta organização porque me sinto comprometido com as pessoas que cá trabalham”; 3 itens).

A análise fatorial confirmatória realizada para a solução original bifatorial evidenciou um ajustamento inaceitável (CMIN/DF=3.448, $p=0.001$; CFI=0.964; PCFI=0.514; RMSEA=0.095) e, em acréscimo, detectámos uma correlação padronizada elevada entre fatores (.77), bem como um reduzido *loading* fatorial de um item (“Sinto como se os problemas desta organização fossem também problemas meus”). Desta forma, optámos por explorar uma solução para um fator único de segunda ordem sem o item em causa. A solução revista mostrou indicadores de ajustamento bons (CMIN/DF=2.565, $p=0.025$; CFI=0.983; PCFI=0.491; RMSEA=0.076). Do mesmo modo, os fatores apresentam todos boa fiabilidade (Implicação afetiva - Alfa Cronbach=.71, CR=.71; Implicação normativa - Alfa Cronbach=.80, CR=.80;). O fator de segunda ordem gerado, nomeado

Implicação Organizacional, apresenta níveis confortáveis de fiabilidade (Alfa Cronbach=.817, CR=.863), sendo esta solução fatorial trabalhável em análises subsequentes (Figura 2.2).

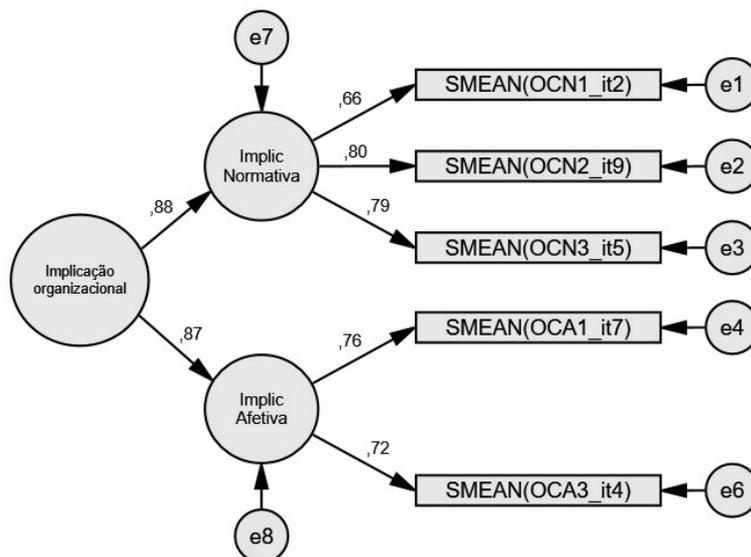


Figura 2.2. *Análise fatorial confirmatória para validação dos itens da escala de implicação organizacional.*

Empreendedorismo corporativo (Hornsby, Kuratko, Holt e Wales, 2013; Anexo D) - com um total de 15 itens, a escala avalia a cultura de empreendedorismo corporativo no seio de uma empresa. Este instrumento pretende medir fatores organizacionais chave que influenciam as atividades e resultados empreendedores da empresa. A escala compreende quatro fatores, nomeadamente:

- Autonomia no trabalho (e. g., “é minha responsabilidade decidir como é que o meu trabalho é feito”; 4 itens);
- Disponibilidade de tempo, (e. g., “eu tenho a quantidade de tempo e de trabalho certa para fazer tudo bem”; 4 itens);
- Apoio da chefia (e. g., “a minha unidade de negócio apoia projetos pequenos e experimentais sabendo que alguns irão sem dúvida falhar”; 4 itens);
- Recompensas (e. g., “as recompensas que recebo dependem do meu trabalho na minha função”; 3 itens).

A solução tetrafatorial apresenta indicadores de ajustamento bons mas com correlações elevadas entre si pelo que optámos, por motivos teóricos, por uma solução factorial de segunda ordem, que apresentou bons indicadores de ajustamento (CMIN/DF=2.151, $p < 0.01$; CFI=0.943; PCFI=0.773; RMSEA=0.065). Todos os fatores apresentaram índices de fiabilidade aceitáveis (Autonomia no trabalho - Alfa Cronbach=.84, CR=.84; Disponibilidade de tempo - Alfa Cronbach=.75, CR=.77; Apoio da chefia - Alfa Cronbach=.83, CR=.85; Recompensas - Alfa Cronbach=.81, CR=.82) e o factor de segunda ordem, correspondente ao constructo Empreendedorismo Corporativo,

apresentou igual nível de fiabilidade (Alfa Cronbach=.868, CR=.774) pelo que esta solução fatorial passou a ser tratada como trabalhável em análises subsequentes (Figura 2.3).

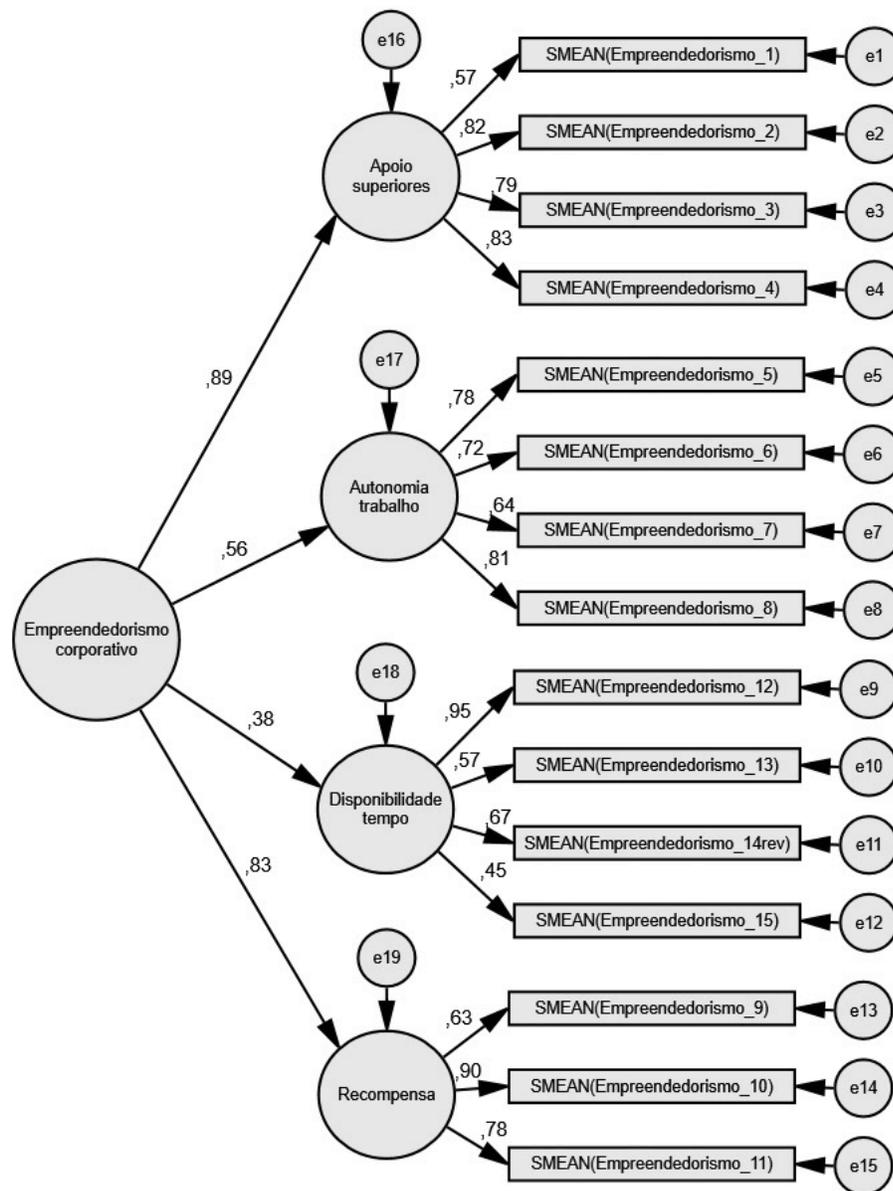


Figura 2.3. Análise fatorial confirmatória para validação dos itens da escala de empreendedorismo corporativo.

Pressão para trabalhar horas extraordinárias (Pereira, 2011; Anexo E) – a autora desenvolveu um instrumento de medida da carga horária de trabalho que avalia a pressão para trabalhar longas jornadas e horas extra. Composto por 5 itens, agregados num fator único (Item 1: “Na minha organização espera-se que os empregados trabalhem horas extra, sendo ou não horas pagas”; Item 2: “Na minha organização, sair do local de trabalho após as horas de trabalho

contratualizadas é valorizado”; Item 3: “Eu sinto que esta organização passa a mensagem que um empregado só é bem sucedido se sair do local de trabalho após a saída da sua chefia”; Item 4: “Eu sinto que na minha organização existe a crença que trabalhadores que trabalhem os horários estipulados não levam o seu emprego a sério”; e Item 5: “Na minha organização eu sinto pressão para trabalhar mais horas do que gostaria”).

A solução original não obteve indicadores de ajustamento aceitáveis (CMIN/DF=2.960, $p=0.011$; CFI=0.980; PCFI=0.490; RMSEA=0.085), pelo que procedemos ao cálculo dos multiplicadores de Lagrange que indicaram conveniência na exclusão do segundo item (“Na minha organização, sair do local de trabalho após as horas de trabalho contratualizadas é valorizado”) que apresentava igualmente um *loading* fatorial padronizado muito baixo, resultando numa solução unifactorial com indicadores de ajustamento aceitáveis (CMIN/DF=1.979, $p=0.138$; CFI=0.996; PCFI=0.332; RMSEA=0.06). O fator apresenta boa fiabilidade (Alfa Cronbach=0.84, CR=0.85), pelo que consideramos esta a solução viável para análises subsequentes (Figura 2.4).

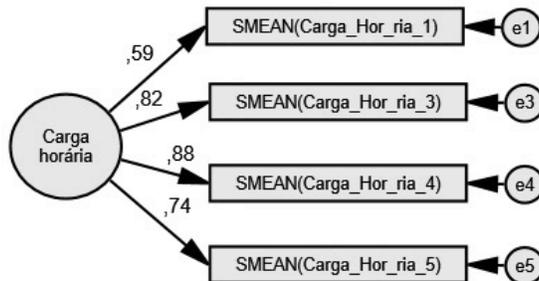


Figura 2.4. Análise fatorial confirmatória para validação dos itens da escala pressão para trabalhar horas extraordinárias.

Horas extraordinárias reais (Anexo E) – um item único visou calcular o número de horas extraordinárias trabalhadas, considerando o número médio de horas trabalhadas por semana reportado face ao regime inferido de horário (*full-time* e *part-time*). Considerando a existência de valores de referência semanais variáveis na população de 35 horas e 40 horas, considerámos que ambos representavam um valor nulo de horas extraordinárias. Como tal, todos os valores declarados de horas trabalhadas por semana acima das 40 horas foram considerados expressão de horas extraordinárias. De salientar que a maioria dos respondentes (53.3%) declarou não trabalhar qualquer hora extraordinária.

O questionário contém questões relativas a informações sociodemográficas (Anexo F), tais como sexo, idade, nível de escolaridade, antiguidade na organização, situação contratual perante a organização, setor da organização empregadora e dimensão da organização, com vista a permitir, de acordo com os objetivos da investigação, uma completa caracterização da amostra, bem como controlar o seu impacto no modelo em análise. A confidencialidade dos dados fora garantida durante a recolha.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

A secção de resultados enceta com as estatísticas descritivas e bivariadas das variáveis sob estudo, visando verificar as possíveis associações entre as variáveis em estudo, para posteriormente apresentar os testes do modelo de investigação (i. e., os testes das hipóteses que o constituem).

3.1. Estatística Descritiva

A amostra apresenta valores médios de orientação de carreira moderna que se situam acima do ponto médio de escala (3), com exceção da preferência pela mobilidade organizacional que se queda um pouco abaixo (2.67). São sobretudo os fatores orientação pelos valores do indivíduo e mentalidade sem fronteiras que se destacam com 3.89 e 3.82, respetivamente.

Os níveis médios de implicação organizacional têm leitura mista já que nesta amostra o valor médio para a implicação normativa é de 2.83, enquanto que o valor médio para a implicação afetiva é de 3.29. Apesar desta variação, os valores são bastante modestos considerando o tecto de 5. De modo similar, o clima de empreendedorismo corporativo reportado pela amostra é bastante modesto rondando o ponto médio da escala para todos os fatores, com exceção do fator autonomia no trabalho, que se apresenta um pouco acima (3.52).

Por último, a carga horária de trabalho apresentou variância, pese embora a maioria dos respondentes ter rejeitado a percepção desta cultura para os dias longos (2.68). Da análise da distribuição dos valores individuais, denota-se alguma variação com casos de forte rejeição deste tipo de percepção (16.8%) a casos de forte aceitação (6.3%), tendendo para uma presença modesta, ainda assim não nula.

A análise supra realizada foi suportada pelos valores apresentados na Tabela 1.

3.2. Estatística Bivariada

Dentre as relações bivariadas que envolvem as variáveis sociodemográficas destaca-se a já expectável correlação positiva entre idade e antiguidade ($r=.560$, $p<.001$). A idade apresenta igualmente uma correlação negativa com o nível de escolaridade ($r=-.122$, $p<.05$), indicando um maior investimento na educação no segmento mais jovem da amostra, uma correlação positiva com a implicação afetiva ($r=.204$, $p<.001$), pelo que indivíduos mais velhos tendem a reportar maior implicação afetiva, e uma correlação positiva com a dimensão autonomia, da escala de empreendedorismo corporativo ($r=.198$, $p<.001$). Ainda, a antiguidade apresenta uma associação positiva com a implicação afetiva ($r=.203$, $p<.001$) e uma associação negativa com a preferência pela mobilidade organizacional ($r=-.145$, $p<.05$).

O nível de escolaridade tende a ser maior em organizações de maior dimensão ($r=.251$, $p<.001$) e a apresentar uma associação positiva com duas dimensões da orientação moderna de carreiras, mentalidade sem fronteiras ($r=.148$, $p<.05$) e orientação pelos valores do indivíduo ($r=.173$; $p<.001$).

As horas reportadas de trabalho extraordinário estão positivamente associadas à carga horária do trabalho ($r=.174$, $p<.001$), conforme esperado, mas negativamente associadas com a percepção de disponibilidade de tempo (dimensão da escala Empreendedorismo corporativo) para executar as tarefas ($r=-.136$, $p<.05$). De sublinhar a ausência de associação estatisticamente significativa entre as horas extra trabalhadas e a implicação normativa ($r=.062$, $p>.05$), assim sugerindo que essa dimensão não reflete um sentido de dever. Este dado torna-se mais informativo quando cruzado com a associação negativa entre a escolaridade e as horas extraordinárias trabalhadas ($r=-.135$, $p<.05$), indicando que os indivíduos mais qualificados tendem a trabalhar menos horas extraordinárias. Do mesmo modo, os respondentes do sexo masculino reportam maior número médio de horas extraordinárias trabalhadas (cerca de 7 horas) face aos respondentes do sexo feminino (cerca de 3 horas) ($r=-.290$, $p<.001$).

Por último, a dimensão organizacional encontra-se negativamente associada ao empreendedorismo corporativo ($r>-.141$, $p<.05$), porventura traduzindo maior inércia organizacional nas empresas de grande dimensão, o que converge com uma menor orientação de carreira proteana na dimensão autonomia ($r=-.260$, $p<.001$), provável fruto de maior formalização de processos de trabalho.

As relações bivariadas encontradas com maior valor informativo remetem para as variáveis centrais sob estudo, a saber: a orientação moderna de carreira, a implicação organizacional, o empreendedorismo corporativo e a pressão para trabalhar horas extraordinárias. Concretamente, respeitante à orientação de carreira, verificou-se que as dimensões gestão auto-direcionada da carreira e orientação pelos valores do indivíduo apresentam associações positivas com a implicação normativa e afetiva ($r>.160$, $p<.001$). Salientam-se as associações negativas entre a dimensão preferência pela mobilidade organizacional e implicação afetiva e normativa ($r>-.322$, $p<.001$), sugerindo que indivíduos que procuram mudar de organização empregadora tendem a sentir-se menos implicados afetiva e normativamente.

As associações positivas entre empreendedorismo corporativo e as duas dimensões da carreira proteana sugerem que este é um facilitador da gestão auto-direcionada da carreira ($r=.249$, $p<.001$) e potencia uma carreira orientada pelos valores do indivíduo ($r=.136$, $p<.05$). Associação similar, mas de valência oposta, é observada entre empreendedorismo corporativo e preferência pela mobilidade organizacional ($r=-.161$, $p<.001$), que pressupõe um investimento na organização e não na mobilidade para fora da mesma. É neste sentido que se encontram várias associações positivas entre empreendedorismo corporativo e implicação organizacional ($r>.296$, $p<.001$), com exceção da dimensão disponibilidade de tempo.

Com a pressão para trabalhar horas extraordinárias detetam-se associações significativas de valência negativa com as quatro dimensões que caracterizam o empreendedorismo corporativo ($r>-.230$, $p<.001$), sugerindo que este é avesso a este tipo de pressão psicológica. Ficou ainda patente a quase ausência de associação quer com a orientação moderna de carreira quer com a implicação organizacional, com exceção da modesta associação negativa com a implicação afetiva ($r=-.160$, $p<.05$).

A análise supra realizada foi suportada pelos valores apresentados no Quadro 3.1.

	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. Sexo	-	-	1															
2. Idade	38.4	10.1	,017	1														
3. Escolaridade	-	-	,087	-,122 [*]	1													
4. Antiguidade	-	-	,089	,560 ^{**}	-,120 [*]	1												
5. Horas Extra reais	4h44m	6h56m	-,290 ^{**}	,037	-,135 [*]	-,076	1											
6. Dimensão Organiz.	-	-	,087	-,025	,251 ^{**}	,150 [*]	-,053	1										
7. GC_Prot_Auto	3.10	.85	-,057	-,041	-,012	-,117	,121	-,260 ^{**}	1									
8. GC_Prot_Valores	3.89	.71	,100	,164 ^{**}	,173 ^{**}	,060	-,028	,107	,162 ^{**}	1								
9. GC_SFront_Mental	3.82	.64	-,104	,163 ^{**}	,148 [*]	,063	,187 ^{**}	,114	,160 ^{**}	,363 ^{**}	1							
10. GC_SFront_Mobil	2.67	.85	-,147	-,090	,068	-,145 [*]	,152 [*]	,059	-,156 ^{**}	-,023	,161 ^{**}	1						
11. Implicação Normat	2.83	.99	-,076	,046	,009	-,075	,062	-,146 [*]	,312 ^{**}	,160 ^{**}	-,003	-,322 ^{**}	1					
12. Implicação Afetiva	3.29	.87	-,075	,204 ^{**}	,067	,203 ^{**}	,038	-,044	,165 ^{**}	,175 ^{**}	,120	-,409 ^{**}	,598 ^{**}	1				
13. CEAI_Apoio Chefia	3.10	.89	-,011	-,010	,045	-,070	-,003	-,141 [*]	,362 ^{**}	,150 [*]	,085	-,236 ^{**}	,414 ^{**}	,465 ^{**}	1			
14. CEAI_Autonomia	3.52	.84	-,156	,198 ^{**}	,011	,114	,032	-,194 ^{**}	,249 ^{**}	,360 ^{**}	,127 [*]	-,161 ^{**}	,296 ^{**}	,368 ^{**}	,428 ^{**}	1		
15. CEAI_Disp Tempo	3.02	.80	,022	-,025	-,031	-,095	-,136 [*]	-,176 ^{**}	,250 ^{**}	,142 [*]	-,133 [*]	-,229 ^{**}	,110	,098	,341 ^{**}	,281 ^{**}	1	
16. CEAI_Recompensa	3.01	.99	-,111	,058	,061	-,110	,047	-,179 ^{**}	,411 ^{**}	,136 [*]	,071	-,191 ^{**}	,445 ^{**}	,416 ^{**}	,603 ^{**}	,399 ^{**}	,320 ^{**}	1
17. Pressão Horas Extra	2.68	.93	,022	-,086	-,034	-,035	,174 ^{**}	-,008	-,070	-,114	,028	-,056	-,036	-,160 [*]	-,230 ^{**}	-,282 ^{**}	-,232 ^{**}	-,270 ^{**}

*p<0.05; **p<0.01 Unicaudal

Quadro 3.1. Estatística descritiva e bivariada – Médias e correlações.

3.3. Teste do Modelo de Análise

O teste das hipóteses constituintes do modelo de análise é realizado de forma simultânea por intermédio de um modelo de equações estruturais (*structural equations modeling* – SEM), desta forma realizado não para testar estruturas fatoriais mas sim para testar relações entre variáveis latentes de forma similar às regressões, com a vantagem de controlar potenciais correlações entre os erros de medida incluídos no modelo (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010).

De acordo com Klem (1995), na SEM existe mais que uma variável dependente, pelo que X influencia Y e Y influencia Z, sendo possível testar uma teoria de ordem causal entre um conjunto de variáveis e apurar qual das variáveis predictoras é a mais importante. Os indicadores de validade de ajustamento do modelo são os mesmos que os utilizados aquando da fase de teste da qualidade psicométrica das medidas.

O teste de equações estruturais que incorpora as variáveis sob estudo indicou um modelo com ajustamento aceitável (CMIN/DF=2.018, $p < 0.001$; CFI=0.905; PCFI=0.747; RMSEA=0.062). A figura 3.1 representa o diagrama de análise de equações estruturais, sendo possível aferir os coeficientes standardizados para as variáveis latentes e respetivas relações causais.

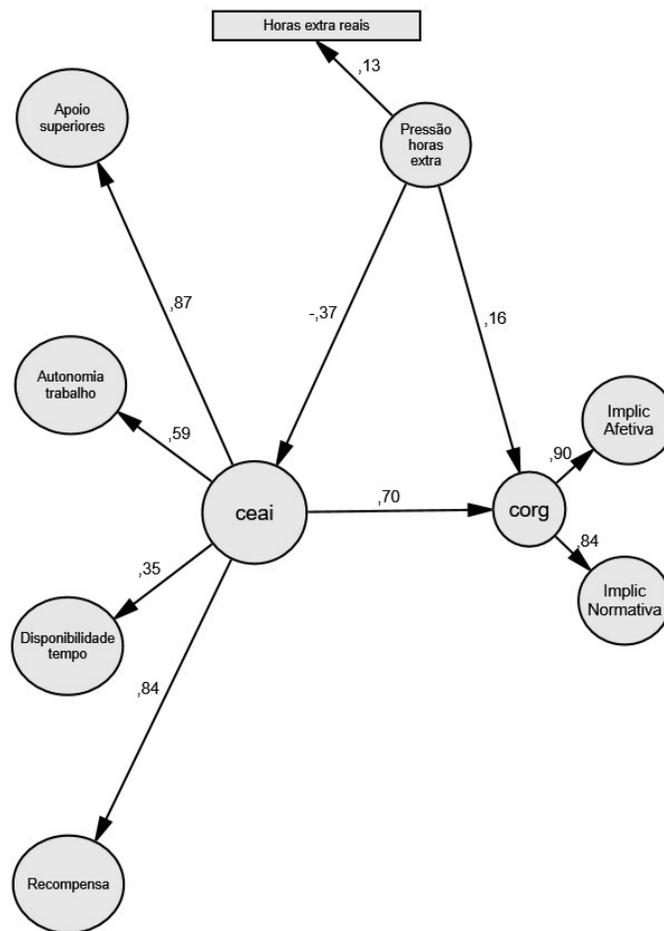


Figura 3.1. Diagrama de análise de equações estruturais standardizado.

Todas as relações entre as variáveis latentes apresentam significância estatística ($p < .01$), com exceção da relação desenhada entre a pressão para trabalhar horas extraordinárias e o nível de implicação organizacional (Quadro 3.2).

			Estimativa padronizada	Estimativa não padronizada	S.E.	C.R.	p
Implicação organizacional	←	Empreendedorismo corporativo	,704	,951	,148	6,449	*
Empreendedorismo corporativo	←	Pressão horas extra	-,372	-,270	,062	-4,367	*
Implicação organizacional	←	Pressão horas extra	,157	,154	,075	2,062	,039
Horas extra reais	←	Pressão horas extra	,129	1,235	,658	1,878	,060

* $p < 0.01$ Unicaudal

Quadro 3.2. Coeficientes de regressão.

Os resultados indicam que o empreendedorismo corporativo encontra-se associado de forma positiva e estatisticamente significativa ($\beta = .704$, $p < .01$) à implicação organizacional, assim corroborando a hipótese 1.

Do mesmo modo, a pressão para trabalhar horas extraordinárias encontra-se associada de forma negativa e estatisticamente significativa ($\beta = -.372$, $p < .01$) ao empreendedorismo corporativo, corroborando a hipótese 2.

Contrariamente, a pressão para trabalhar horas extraordinárias não se encontra associada de forma estatisticamente significativa ($\beta = .159$, $p = .039$) à implicação organizacional, assim infirmo a hipótese 3.

Por último, a pressão para trabalhar horas extraordinárias não se encontra associada de forma estatisticamente significativa às horas extraordinárias reais trabalhadas ($\beta = .129$, $p = .06$), assim infirmo a hipótese 4.

CAPÍTULO IV. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

À luz da gestão moderna de carreiras, o presente estudo pretendeu compreender se a adoção de uma postura empreendedora por parte dos colaboradores de uma organização se encontra associada ao sentimento de implicação organizacional reportado pelos mesmos. Procurámos igualmente compreender o papel que a pressão para trabalhar horas extraordinárias exerce, quer ao nível do empreendedorismo corporativo, quer ao nível da implicação organizacional. Ainda, testámos a existência de uma relação entre pressão para trabalhar horas extraordinárias e o número de horas extraordinárias efetivamente trabalhadas.

Para o efeito adotámos uma abordagem multidimensional na análise da gestão moderna de carreiras, tendo considerado as quatro dimensões que a caracterizam, nomeadamente: a gestão auto-direcionada da carreira, a orientação pelos valores do indivíduo, a mentalidade sem fronteiras e a preferência de mobilidade organizacional, sendo correspondentes à orientação de carreira proteana e carreira sem fronteiras, respetivamente (Briscoe, Hall & DeMuth, 2006). Assim pretendemos alcançar uma compreensão holística do construto, que sustenta transversalmente o modelo de investigação sob análise.

Do mesmo modo, duas das três variáveis latentes da implicação organizacional foram analisadas considerando a multidimensionalidade dos construtos (afetiva e normativa) visando colmatar a tendência verificada na literatura para contemplar apenas a dimensão afetiva (e.g., Turker, 2009). Já o empreendedorismo corporativo foi analisado considerando quatro das cinco dimensões que o sustentam, concretamente, a autonomia no trabalho, a disponibilidade de tempo, o apoio da chefia e as recompensas do empreendedorismo, procurando assim examinar o construto transversalmente (Kuratko, Ireland, Covin & Hornsby, 2005).

Considerando as inconsistências reconhecidas pela comunidade científica sobre as variáveis em estudo e as possíveis implicações noutras variáveis ainda não estudadas, considerámos a análise de uma variável contextual – a pressão para trabalhar horas extraordinárias – que, tanto quanto julgamos saber, não foi antes observada noutra estudo juntamente com as variáveis previamente mencionadas. Assim, revelou-se possível interligar literatura correspondente a cada uma das variáveis, com vista a contribuir com evidências relevantes para a continuidade de estudos científicos considerando estas e outras variáveis potencialmente relacionáveis.

Os resultados sugerem que as duas dimensões que caracterizam a implicação organizacional se correlacionam fortemente com o empreendedorismo corporativo percebido. Este último apresenta igualmente uma elevada correlação com a pressão para trabalhar horas extraordinárias. Ainda, importa ressaltar o facto de a gestão moderna de carreiras apresentar correlações significativas com a grande maioria das dimensões que caracterizam as variáveis implicação organizacional e empreendedorismo corporativo, sustentando assim a tese de que a gestão de carreiras se relaciona de forma transversal com os demais construtos em análise, com exceção da pressão para trabalhar horas extraordinárias.

Concretamente, considerando as quatro hipóteses de investigação formuladas, constatámos que a hipótese 1, que previa existir uma associação positiva entre empreendedorismo corporativo e o nível de implicação organizacional percebida, foi corroborada.

Os resultados apurados vão ao encontro às diversas evidências empíricas encontradas na literatura que postulam a existência de uma forte relação entre implicação organizacional e a adoção de práticas empreendedoras por parte dos colaboradores no seio das organizações (Brazeal, 1993; Wood, Holt, Reed, & Hudgens, 2008; Estevam, 2012; Giannikis & Nikandrou, 2013; Rato, 2016). Esta evidência representa uma vantagem competitiva para as mesmas através do aumento dos níveis de motivação e satisfação no trabalho (Boyle, 1997), da redução da intenção de saída (Joo, 2010), da partilha dos objetivos da organização e da proteção dos valores e princípios da mesma (Meyer & Allen, 1997).

Observa-se portanto que organizações que incentivam o desenvolvimento de atitudes empreendedoras durante o horário de trabalho e, como tal, fomentam a capacidade de inovação, autonomia e criatividade dos colaboradores, obtêm retornos positivos para além de novas ideias de negócio e desenvolvimento de novos produtos. Também o crescimento de um sentimento de pertença e vinculação por parte dos colaboradores resulta do empreendedorismo corporativo, promovendo o “vestir a camisola” e, assim, a retenção de talento na organização.

A segunda hipótese deste estudo, que sugeria a existência de uma associação negativa entre a pressão para trabalhar horas extraordinárias e o empreendedorismo corporativo, foi igualmente corroborada. Tal resultado é sustentado pela evidente incompatibilidade entre, por um lado, a pressão por parte da organização empregadora para um indivíduo trabalhar mais horas que o previsto considerando as consequências físicas e psicológicas que daí advêm (Panari, Guglielmi, Ricci, Tabanelli & Violante, 2012) e, por outro, o desenvolvimento de uma postura empreendedora que exige, por si só, disponibilidade de tempo, capacidade de inovação e criatividade, bem como investimento por parte do indivíduo (Kuratko, Ireland, Covin & Hornsby, 2005).

Concretamente, revela-se difícil conceber que um colaborador que sinta pressão para ficar no local de trabalho por mais horas do que o horário previsto sinta, simultaneamente, predisposição para dispensar recursos físicos e mentais com vista a contribuir para os resultados da organização. Esta noção é sustentada pela ideia de saturação física e mental, bem como desmotivação generalizada, geralmente observadas em indivíduos que reportam sentir pressão para trabalhar horas extraordinárias (Berman-Gorvine, 2017). Mais, a primeira pressão parece decorrer do pressuposto que tempo é sinal de dedicação, embora a segunda ancore sobretudo não numa lógica de tempo visto como dedicação mas sim de resultados e esforço aplicado na inovação.

Já a hipótese 3, que previa que a pressão para trabalhar horas extraordinárias se apresentava associada à implicação organizacional percebida, foi refutada. Contrariamente às diversas evidências empíricas encontradas na literatura, que afirmam a existência de uma relação significativa negativa entre a carga horária de trabalho e o nível de implicação organizacional percebido (e. g., Li & Shani, 1993;

Fischer, 1998; Panari, Guglielmi, Ricci, Tabanelli & Violante, 2012; Azeez & Omolade, 2013), os resultados obtidos no presente estudo não convergem com o reportado na literatura.

Como tal, na presente amostra verificámos que o facto de um indivíduo se sentir pressionado pela organização para trabalhar para além do seu horário previsto não apresenta consequências ao nível do sentimento de implicação com a mesma. Uma das possíveis justificações para este resultado reside na crescente normalização e aceitação de trabalho extraordinário no mercado de trabalho a nível mundial, conforme vagamente reportado na imprensa internacional (Berman-Gorvine, 2017). Do mesmo modo, a noção de que ficar até depois do horário previsto no local de trabalho pode ser encarado como um indicador de dedicação à organização empregadora (Panari, Guglielmi, Ricci, Tabanelli & Violante, 2012) pode igualmente contribuir para a compreensão das evidências, uma vez que ambas as justificações apresentadas atenuam o carácter negativo da pressão para trabalhar horas extraordinárias.

Por último, a hipótese 4, que previa existir uma associação positiva entre a pressão para trabalhar horas extraordinárias e as horas extraordinárias reais trabalhadas, foi também refutada. Não é, portanto, possível estabelecer uma relação entre o nível de pressão para trabalhar mais horas que o horário previsto e o número de horas extraordinárias realmente trabalhadas, sugerindo que o trabalho extraordinário não é derivado da pressão exercida por parte da organização empreendedora, mas sim derivado de outra possível origem não evidente no presente estudo. Do ponto de vista aplicado é interessante constatar que a pressão sentida ou realizada é inconsequente.

Tal resultado pode ser igualmente explicado pela crescente normalização do trabalho extraordinário (Berman-Gorvine, 2017) resultando numa perceção distorcida por parte dos indivíduos que consideram normal trabalhar recorrentemente mais do que o horário previsto, mesmo que isso implique um incremento do conflito trabalho-família.

Pelo exposto, analisando os resultados obtidos, verifica-se que a implementação de uma cultura organizacional focada no empreendedorismo corporativo permitirá às organizações vincular os seus colaboradores, aumentando assim o nível de implicação organizacional subjectivo. Assim, as organizações poderão obter retornos positivos ao nível da sua própria capacidade de inovação face às constantes mudanças verificadas nos mercados, potenciando a sua capacidade competitiva.

Contudo, revela-se igualmente fundamental analisar a co-ocorrência de pressão por parte das organizações e, concretamente, das chefias, para trabalhar para além do horário previsto, considerando o facto deste ser um fator contraproducente no caminho para a vinculação das pessoas. Esta pressão parece herdeira de uma cultura que antecedeu a dos RH como agentes próprios de inovação e empreendedorismo corporativo. A sua co-existência parece desfasada deste novo paradigma.

Consideramos portanto relevante a enunciação de medidas e estratégias que potenciem o papel que as atitudes empreendedoras podem desempenhar no bem-estar e motivação generalizada de uma organização e das pessoas que a compõem, bem como evidenciar uma face contraproducente associada ao trabalho extraordinário, não esquecendo a pressão que a gestão moderna de carreiras exerce atualmente no posicionamento estratégico das práticas de recursos humanos. Não quer isto

defender uma posição de anulação do trabalho extraordinário mas sim que a pressão psicológica para utilizá-lo como indicador de dedicação não é compatível com outras estratégias de competitividade organizacional mais consentâneas com a modernidade.

Assim, a organização de atividades de equipa ou individuais recorrentes que estimulem e incentivem os colaboradores à adoção de atitudes empreendedoras e utilização da sua capacidade de inovação, contribuirá a longo prazo para a aplicação dessas capacidades no seu dia-a-dia laboral, o que aumentará a competitividade das organizações, bem como a produtividade, motivação e implicação organizacional dos colaboradores. Simultaneamente a organização responderá à necessidade de desenvolvimento constante, crescimento pessoal e vivência de novas experiências decorrente das novas orientações de carreira alinhando o desenvolvimento dos RH com a competitividade organizacional.

Do mesmo modo, revela-se fundamental um ajustamento adequado entre as responsabilidades e tarefas de uma organização e o número de pessoas disponíveis para as desempenhar. Este parece ser um dos métodos mais eficazes no sentido de evitar pressão para trabalhar horas extraordinárias, bem como para garantir a qualidade e eficiência dos resultados obtidos. Assim será igualmente possível aumentar a disponibilidade e envolvimento dos colaboradores no sentido de criar valor para a organização por meio da inovação, bem como aumentar a sua vinculação organizacional.

A implementação de práticas de gestão de tempo, bem como uma orientação por parte das chefias nesse sentido, permitirá um aumento da eficácia e produtividade geral da organização. Do mesmo modo, contrariar-se-á a tendência verificada para a normalização do trabalho extraordinário, evitando assim consequências físicas e psicológicas para os colaboradores. Estas medidas permitirão igualmente dar resposta à gestão moderna de carreiras, focando a gestão e resultados organizacionais nas pessoas e nos resultados e não apenas nos resultados.

Nenhuma investigação está isenta de limitações, pelo que serão de seguida apresentadas algumas das identificadas no presente estudo. Primeiro, a ocorrência de enviesamentos não foi excluída devido à reduzida dimensão da amostra e ao facto da mesma ter sido recolhida por conveniência o que, por sua vez, condiciona a generalização dos resultados. Igualmente, também o procedimento de recolha de dados aplicado condiciona a generalização dos resultados, não possibilitando o esclarecimento imediato em caso de dúvida durante o preenchimento do questionário e não permitindo o controlo da empregabilidade efetiva do participante.

Ainda, o facto de se verificar maioritariamente a manifestação de atitudes relacionadas com o empreendedorismo corporativo em empresas de Tecnologias de Informação poderá servir de pista para a limitação da amostra em estudos futuros.

A utilização do instrumento apresentado por Allen e Meyer (1996), apesar de recorrente na literatura sobre o construto implicação organizacional, deve ser igualmente repensado quando se prevê a análise conjunta de modelos de carreira modernos, uma vez que o instrumento foi desenvolvido considerando o modelo tradicional de carreira.

Do mesmo modo, uma compreensão aprofundada dos construtos por parte da amostra em estudo revela-se preferencial, sustentado assim a veracidade das respostas após a compreensão do instrumento de medida. Assim, apesar de Portugal ter apostado fortemente no empreendedorismo ao longo da última década (Sarmiento & Nunes, 2014), a noção de empreendedorismo corporativo pode não estar ainda suficientemente desenvolvida ao ponto de evitar variações substanciais nos resultados, traduzindo-se numa limitação.

As conclusões apresentadas permitem alargar o espectro empírico dos construtos em estudo, pelo que consideramos pertinente o levantamento de questões para o desenvolvimento de estudos futuros. Como tal, o papel do empreendedorismo corporativo encontra-se pouco desenvolvido na literatura, em particular aplicado à realidade em Portugal, devido ao, até então, limitado conhecimento acerca do empreendedorismo corporativo no país. Devem, portanto, ser consideradas as diferenças de mentalidade empreendedora e relação organização-colaborador constatadas noutros países, tais como a China, em que o ritmo e crescimento económico são muito mais acelerados quando comparados com Portugal, pelo que sugerimos a replicação do presente estudo noutros países que apresentem uma cultura de empreendedorismo já enraizada.

Do mesmo modo, deverá considerar-se o potencial papel que a gestão moderna de carreiras exerce num modelo considerando as mesmas variáveis em estudo ou outras que se revelem adequadas. Esse trilha de investigação foi já explorado por Santos (2015), que verificou a existência de um efeito de moderação em que altos níveis de empreendedorismo corporativo fomentam a relação negativa entre a orientação de carreira proteana e sem fronteiras e o nível de implicação organizacional. Considerando a associação positiva entre empreendedorismo corporativo e implicação organizacional encontrada no presente estudo, bem como as correlações verificadas entre empreendedorismo corporativo, implicação organizacional e gestão moderna de carreiras julgamos pertinente a exploração de um potencial modelo que forneça fatores explanatórios em relação às variáveis em análise.

Não obstante as limitações e as possibilidades de melhoria em estudos futuros, cremos que o presente estudo oferece algo de novo. Isto porque oferece alguma evidência empírica relativa a uma variável contextual ainda pouco debatida, nomeadamente a pressão para trabalhar horas extraordinárias que, apesar de ser uma realidade e temática frequentemente abordada em palestras, seminários e imprensa, associada à cultura organizacional e equilíbrio trabalho-família, encontra-se pouco estudada a nível empírico. Cremos ainda que o desenvolvimento do presente trabalho de investigação, bem como das potenciais análises subseqüentes sugeridas, permite aprofundar o conhecimento empírico sobre o empreendedorismo corporativo, a implicação organizacional, a pressão para trabalhar horas extraordinárias e a gestão moderna de carreiras, contribuindo assim para uma tomada de decisão estratégica e informada por parte das organizações em relação ao seu mais precioso ativo: as pessoas.

REFERÊNCIAS

- Agarwala, T. (2003). Innovative human resource practices and organizational commitment: An empirical investigation. *International Journal of Human Resource Management*, 14(2), 175-97.
- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N., & Meyer, J. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Antoncic, B., & Hisrich, D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7-24.
- Antoncic, B., & Zorn, O. (2004). The mediating role of corporate entrepreneurship in the organizational support-performance relationship: An empirical examination. *Managing Global Transitions*, 2(1), 5-24.
- Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of organizational behavior*, 15(4), 295-306.
- Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (1989). *Handbook of career theory*. New York: Cambridge University Press.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. Oxford: Oxford University Press.
- Aubé, C., Rousseau, V., & Morin, E. M. (2007). Perceived organizational support and organizational commitment: The moderating effect of locus of control and work autonomy. *Journal of managerial Psychology*, 22(5), 479-495.
- Azeez, R. O., & Omolade, M. A. (2013). Workload, subjective wellbeing and organisational commitment of bank workers. *Contemporary Humanities*, 6, 119-132.
- Balch, C. M., Shanafelt, T. D., Dyrbye, L., Sloan, J. A., Russell, T. R., Bechamps, G. J., & Freischlag, J. A. (2010). Surgeon distress as calibrated by hours worked and nights on call. *American College of Surgeons*, 211(5).
- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16(2), 125-138.
- Berman-Gorvine, M. (2017). *Informal pressure to work overtime is risky for everyone*. The Bureau of National Affairs.
- Besser, T. L. (1993). The commitment of Japanese workers and U.S. workers: A reassessment of the literature. *American Sociological Review*, 58(6), 873-881.
- Boyle, B. (1997). A multi-dimensional perspective on salesperson commitment. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 12(6), 354-367.
- Brazeal, D. V. (1993). Organizing for internally developed corporate ventures. *Journal of Business Venturing*, 8(1), 75-90.
- Briscoe, J. P., & Finkelstein, L. M. (2009). The new career and organizational commitment: Do boundaryless and protean attitudes make a difference? *Career Development International*, 14, 242-260.
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 4-18.
- Briscoe, J. P., Hall, D. T., & DeMuth, R. L. F. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 30-47.
- Brislin, R. W. (1986). The wording and translation of research instruments. In W. J. Lonner & J. W. Berry (Eds.), *Field methods in cross-cultural research*, 17-164. Newbury Park: Sage.

- Burgelman, R. A. (1985). Managing the new venture division: Research findings and implications for strategic management. *Strategic Management Journal*, 6, 39-54.
- Carlson, D. S., & Kacmar, K. M. (2000). Work-family conflict in the organizations. Do life and role values make a difference? *Journal of Management*, 26, 1031-1054.
- Carraher, S. (2005). An examination of entrepreneurial orientation: A validation study in 66 countries in Africa, Asia, Europe, and North America. *International Journal of Family Business*, 2, 95-100.
- Caruso, C. C., Hitchcock, E. M., Dick, R. B., Russo, J. M., & Schmit, J. M. (2004). *Overtime and extended work shifts: Recent findings on illnesses, injuries, and health behaviors*. Cincinnati: National Institute of Health and Human Services (NIOSH).
- Clercq, D., & Rius, I. B. (2007). Organizational commitment in Mexican small and medium-sized firms: The role of work status, organizational climate, and entrepreneurial orientation. *Journal of Small Business Management*, 45(1), 167-190.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336-354.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-25.
- Darmody, M., Smyth, E., & Unger, M. (2008). Field of study and students' workload in higher education. *International Journal of Comparative Sociology*, 49, 329-346.
- Davis, K. S. (1999). Decision criteria in the evaluation of potential intrapreneurs. *Journal of Engineering and Technology Management*, 16(3), 295-327.
- Dornelas, J. C. A. (2003). *Empreendedorismo corporativo: Como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas* (2ª Ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Driessen, M. T., Proper, K. I., Anema, J. R., Knol, D. L., Bongers, P. M., & van der Beek, A. J. (2011). Participatory ergonomics to reduce exposure to psychosocial and physical risk factors for low back pain and neck pain: Results of a cluster randomised controlled trial. *Occupational and Environmental Medicine*, 68, 674-681.
- Drucker, P. F. (2008). *Inovação e Espírito Empreendedor - prática e princípios*. São Paulo: Cengage Learning.
- Estevam, A. B. (2012). Intraempreendedorismo e dimensão cultural: Um estudo com trabalhadores de uma empresa cearense. *Revista de Psicologia*, 3(1), 94-109.
- Feldman, D. C., & Ng, T. (2007). Careers: Mobility, embeddedness, and success. *Journal of Management*, 33, 350-377.
- Feldman, D., & Bolino, M. (1996). Careers within careers: reconceptualizing the nature of career anchors and their consequences. *Human Resource Management Review*, 6(2), 89-112.
- Feldman, D., & Leana, C. (2000). A study of reemployment challenges after downsizing. *Organizational Dynamics*, 29(1), 64-75.
- Fischer, A. (1998). Data communications stress survey: Is your career killing you? *Data Communications*, 53-64.
- Fitsimmons, J., Douglas, E., Antoncic, B., & Hisrich, R. (2005). Intrapreneurship in Australian firms. *Journal of Management and Organization*, 11(1), 1-25.
- Forsyth, P. (2002). *Career management*. Oxford: Capstone Publishing.
- Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho (2015). *Sexto inquérito europeu sobre as condições de trabalho*. Eurofound.

- Gascón, S., Leiter, M. P., Stright, N., Santed, M. A., Montero-Marín, J., Andrés, E., Asensio-Martínez, A., & García-Campayo, J. (2013). A factor confirmation and convergent validity of the "areas of worklife scale" (AWS) to Spanish translation. *Health and Quality of Life Outcomes*, 11(63).
- Gerber, M. E. (1998). *O mito do empreendedor (entrepreneurship): Prática e princípios* (5ª Ed.). São Paulo: Pioneira.
- Giannikis, S., & Nikandrou, I. (2013). The impact of corporate entrepreneurship and high-performance work systems on employees' job attitudes: Empirical evidence from Greece during the economic downturn. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(19), 3644-3666.
- Guth, W. D. & Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11, 5-15.
- Greenhaus, J. H., Callanan, V. M., & Godshalk, V. M. (2009). *Career management* (4ª Edição). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Collins, K. (2001). Career involvement and family involvement as moderators of relationships between WFC and withdrawal from a profession. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(2), 91-100.
- Grimland, S., Vigoda-Gadot, E., & Baruch, Y. (2012). Career attitudes and success of managers: The impact of chance event, protean, and traditional careers. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(6), 1074-1094.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (7th ed). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hall, D. T. (1976). *Careers in Organizations*. Glenview: Scott Foresman,
- Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10, 8-16.
- Hall, D. T., & Moss, J. E. (1998). The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, 26, 22-37.
- Hashimoto, M. (2006). *Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intra-empreendedorismo*. São Paulo: Saraiva.
- Hashimoto, M. (2009). *Organizações intra-empreendedoras: Construindo a ponte entre clima interno e desempenho superior*. Dissertação de Doutorado em Administração de Empresas. São Paulo: Escola de Administração de Empresas de São Paulo.
- Hofstetter, H., & Rosenblatt, Z. (2016). Predicting protean and physical boundaryless career attitudes by work importance and work alternatives: Regulatory focus mediation effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 5192(4), 1-23.
- Holt, D. T., Rutherford, M. W., & Clohessy, G. R. (2007). Corporate entrepreneurship: An empirical look at individual characteristics, context, and process. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(4), 40-54.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Holt, D. T., & Wales, W. J. (2013). Assessing a measurement of organizational preparedness for corporate entrepreneurship. *The Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 937-955.
- Hughes, E. C. (1937). Institutional office and the person. *American Journal of Sociology*, 43(3), 404-413.
- Hughes, E. C. (1958). *Men and their work*. Glencoe: Free Press.
- Hsieh, Y., Pearson, T., & Kline, S. (2009). The moderating effects of job and personal life involvement on the relationship between work/personal life conflict and intention to quit. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 8(1), 1-14.
- Johnson, C., & Smith, E. C. (2008). *A mid-term terminal concept of operations: Evaluation and evolution analysis*. IEEE.

- Joo, B., (2010). Organizational commitment for knowledge workers: The roles of perceived organizational learning culture, leader-member exchange quality, and turnover intention. *Human Resources Development Quarterly*, 21(1), 69-85.
- Klem, L. (1995). Path analysis. In L. G. Grimm & P. R. Yarnold (Eds.), *Reading and understanding multivariate statistics*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Kojuharova, V. V. (2008). Intraempreendedorismo, reputação e empenhamento afectivo: Que relações? Dissertação de Mestrado em Psicologia. Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- Kovalenko, M., & Mortelmans, D. (2014). Does career type matter? Outcomes in traditional and transitional career patterns. *Journal of Vocational Behaviour*, 85(2), 238-249.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G., & Hornsby, J. S. (2005). A model of middle level managers' entrepreneurial behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(6), 699-716.
- Lent, R., & Brown, S. D. (2013) Social cognitive model of career self-management: Toward a unifying view of adaptive career behavior across the life span. *Journal of Counseling Psychology*, 60(4), 557-568.
- Li, E. Y., & Shani, A. B. (1993). Stress dynamics of information systems managers: a contingency model. *Journal of Management Information Systems*, 7(4), 107-130.
- Longenecker, J. G., Moore, C. W., & Petty, J. W. (1997). *Administração de pequenas empresas*. São Paulo: Pearson Education Brasil.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurship orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 2(1), 135-172.
- Lyons, E., & Chryssochoou, X. (2000). *Cross-cultural research methods*. In G. Breakwell, S. Hammond, & C. Fife-Schaw (Eds.), *Research Methods in Psychology*, 134-146. London: Sage Publications.
- Mayer, R., & Schoorman, F. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 35, 671-684.
- Meijman, T. F., & Mulder, G. (1998). Workload: an introduction to psychological theories and measurement methods. In P. J. Drenth, H. Thierry & C. J. De Wolff (Eds.), *Handbook of Work and Organizational Psychology* (2ª Edição, pp. 5-33). United Kingdom: Psychology Press.
- Menzel, H. C., Aaltio, I., & Ulijn, J. M. (2007). On the way to creativity: Engineers as intrapreneurs in organizations. *Technovation*, 27(12), 732-743.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Newbury Park, Sage Publications.
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Mihaela, E., José, M. S., Pep, S., & Vicenç, F. (2013). Organizational commitment within a contemporary career context. *International Journal of Manpower*, 34(8), 880-898.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1983). Strategy-making environment: The third link. *Strategic Management Journal*, 4, 221-235.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mulhall, S. (2014). Careers and career development. In Harney, B. & Monks, K. (Eds.), *Strategic HRM: Research and Practice in Ireland*, 211-229. Dublin: Orpen Press.

- Nassif, V., Andreassi, T., & Simões, F. (2011). Competências empreendedoras: Há diferenças entre empreendedores e intraempreendedores? *Revista de Administração e Inovação*, 8(3), 33-54.
- Nortcarft, G. B., & Neale, M. (1994). *Organizational behaviour: A management challenge*. The Forth Worth: Dryden Press.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organisational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalisation on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Palma, P. J. & Cunha, M. P. (2007). Estratégias para o desenvolvimento do capital empreendedor organizacional. *RH Magazine*, 53, 28-36.
- Panari, C., Guglielmi, D., Ricci, A., Tabanelli, M. C., & Violante, F. S. (2012). Assessing and improving health in the workplace: An integration of subjective and objective measures with the STress Assessment and Research Toolkit (St.A.R.T.) method. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 7(18).
- Parsons, F. (1909). *Choosing a vocation*. Boston, Houghton Mifflin.
- Pereira, C. (2011). *Can I have a life outside my job? A model for work-life conflict predictors and outcomes*. Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações. Lisboa: ISCTE-IUL.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. New York: Harper and Row.
- Ramachandran, K., Devarajan, T. P., & Ray, S. (2006). Corporate entrepreneurship: How? *Vikalpa*, 31, 85-97.
- Rato, A. (2016). *O empreendedorismo corporativo como ferramenta de retenção de talentos*. Dissertação de Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos. Lisboa: Universidade de Lisboa.
- Rousseau, D. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2).
- Santos, D. N. (2015). *The paradox of corporate entrepreneurship as an investment for protean and boundaryless careers*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Lisboa: ISCTE – IUL.
- Sarmiento, E. D. M., & Nunes, A. (2014). Business creation in Portugal: A viewpoint on data comparison. *Journal of Enterprising Culture*, 22(1), 111-132.
- Segers, J., Inceoglu, I., Vloeberghs, D., Bartram, D., & Henderickx, E. (2008). Protean and boundaryless careers: A study on potential motivators. *Journal of Vocational Behavior*, 73(2), 212-230.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2012). Stress in organisations. In B. W. Irving, N. W. Schmitt, & S. Highhouse (Eds.). *Handbook of Psychology*, 12 (pp. 453-491). Wiley: EUA.
- Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload Inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3, 356-367.
- Stoll, R., Kreuzfeld, S., & Weippert, M. (2007). System for flexible field measurement of physiological data of operators working in automated labs. *The Association for Laboratory Automation*, 12(2).
- Sturges, J., Guest, D., Conway, N., & Davey, K. (2002). A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 731-748.
- Sullivan, S., & Arthur, M. B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 19-29.

- Sullivan, S., & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management*, 35(6), 1542-1571.
- Super, D. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16, 282-298.
- Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89, 189-204.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., & Younger, J. (2007). Human resource competencies: Responding to increased expectations. *Employment Relations Today*, 34(3), 1-12.
- Wallace, J. J. (1995). Organizational and professional commitment in professional and non-professional organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 228-55.
- Weng, Q., McElroy, J. C., Morrow, P. C., & Liu, R. (2010). The relationship between career growth and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 391-400.
- Wilensky, H. L. (1961). Careers, lifestyles, and social integration. *International Social Science Journal*, 12(6), 553-538.
- Wood, C. C., Holt, D. T., Reed, T. S., & Hudgens, B. J. (2008). Perceptions of corporate entrepreneurship in air force organizations: Antecedents and outcomes. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 21(1), 117-131.
- Zahra, S. A. (1993). Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, 8, 319-340.
- Zaleska, K. J., & de Menezes, L. M. (2007). Human resources development practices and their association with employee attitudes: Between traditional and new careers. *Human Relations*, 60(7), 987-1018.

ANEXOS

Anexo A

Folha de rosto do questionário

Caro(a) participante,

No âmbito da tese de Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos no ISCTE, encontro-me a recolher a opinião que pessoas a trabalhar possuem sobre a sua carreira, em articulação com vários aspetos do funcionamento da organização onde trabalham e da sua situação geral no trabalho.

Como tal, venho por este meio solicitar a sua colaboração no preenchimento deste questionário que demora apenas 5 minutos.

Todos os dados recolhidos visam apenas o tratamento estatístico, pelo que o questionário é totalmente anónimo e confidencial.

Não existem respostas certas ou erradas. Apenas a sua opinião pessoal e sincera interessa, pelo que procure ser o mais sincero/a possível nas suas respostas. É importante que responda a todas as questões para que os dados possam ser corretamente analisados.

Apresento-me totalmente à disposição para prestar esclarecimentos, através do email mgpsp@iscte-iul.pt. Poderá igualmente contactar o orientador desta dissertação de mestrado, Prof. Nelson Ramalho (nelson.ramalho@iscte-iul.pt).

Obrigada pela sua colaboração!

Maria Parente

Anexo B

Gestão de Carreira Proteana e Sem Fronteiras

Tendo em conta a sua perceção face à gestão da sua carreira, indique o grau em que concorda ou discorda com cada uma das frases seguintes. Utilize a seguinte escala de resposta:

1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Não concordo nem discordo	4 Concordo	5 Concordo totalmente
-----------------------------	---------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

1. Sou o único/a responsável pelo sucesso e insucesso da minha carreira	1	2	3	4	5
2. Sou o responsável pela minha carreira	1	2	3	4	5
3. Em última instância, eu dependo de mim próprio/a para avançar na carreira	1	2	3	4	5
4. Dependo só de mim no que respeita à minha carreira	1	2	3	4	5
5. A minha consciência prevalece se a minha empresa me pedir para fazer algo que vai contra os meus valores	1	2	3	4	5
6. O que penso ser melhor para a minha carreira vale mais para mim do que a opinião da minha empresa	1	2	3	4	5
7. Tomei sempre as as minhas escolhas de carreira com base nos meus valores	1	2	3	4	5
8. Estou na disposição de fazer sacrifícios na minha carreira profissional se isso for necessário para defender os meus valores pessoais	1	2	3	4	5
9. Gosto de tarefas que me obriguem a trabalhar fora da minha empresa	1	2	3	4	5
10. Gosto de trabalhar com pessoas de outras empresas	1	2	3	4	5
11. Gosto de trabalhos que proporcionam a interação com pessoas de diferentes empresas	1	2	3	4	5
12. Se não pudesse trabalhar para a minha empresa atual, sentir-me-ia perdido	1	2	3	4	5
13. Prefiro ficar numa empresa com que estou familiarizado, em vez de procurar um novo emprego	1	2	3	4	5
14. Encontrando um "emprego para a vida", não desejaria procurar emprego noutra organização	1	2	3	4	5

Anexo C

Implicação Organizacional

Tendo em conta a sua relação com a organização para a qual trabalha, indique o grau em que concorda ou discorda com cada uma das frases seguintes. Utilize a seguinte escala de resposta:

1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Não concordo nem discordo	4 Concordo	5 Concordo totalmente
------------------------------------	----------------------	--	----------------------	------------------------------------

1. Ficaria muito feliz se passasse o resto da minha vida profissional nesta organização	1	2	3	4	5
2. Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correto sair desta organização neste momento	1	2	3	4	5
3. A minha vida pessoal seria muito afetada se eu decidisse sair desta organização agora	1	2	3	4	5
4. Sinto como se os problemas desta organização fossem também problemas meus	1	2	3	4	5
5. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta organização neste momento	1	2	3	4	5
6. Acredito ter poucas alternativas profissionais para poder considerar a hipótese de sair desta organização	1	2	3	4	5
7. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim	1	2	3	4	5
8. Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas de trabalho	1	2	3	4	5
9. Neste momento seria incapaz de deixar esta organização porque me sinto comprometido com as pessoas que cá trabalham	1	2	3	4	5

Anexo D

Empreendedorismo Corporativo

Tendo em conta a sua percepção face à organização para a qual trabalha, indique o grau em que concorda ou discorda com cada uma das frases seguintes. Utilize a seguinte escala de resposta:

1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Não concordo nem discordo	4 Concordo	5 Concordo totalmente	
1. A minha empresa apoia muitos projetos pequenos e experimentais, assumindo que alguns deles possam falhar	1	2	3	4	5
2. As pessoas são encorajadas a apresentarem novas ideias mas com riscos calculados	1	2	3	4	5
3. As chefias encorajam os colaboradores com novas ideias a aligeirarem as regras para facilitar a sua concretização	1	2	3	4	5
4. Os colaboradores que aparecem com novas ideias são incentivados pelas chefias	1	2	3	4	5
5. Tenho bastante autonomia no trabalho, gerindo todas as minhas tarefas e decisões	1	2	3	4	5
6. Cabe-me sobretudo a mim decidir de que forma é realizado o meu trabalho	1	2	3	4	5
7. Não sinto que precise de pedir sempre permissão superior para as minhas decisões no trabalho	1	2	3	4	5
8. Tenho liberdade para decidir o que faço no meu trabalho	1	2	3	4	5
9. As recompensas que recebo dependem da qualidade do meu trabalho	1	2	3	4	5
10. Caso o meu desempenho seja distinto, o meu supervisor transmite-me um reconhecimento especial	1	2	3	4	5
11. Se o meu trabalho é excelente, a minha chefia reporta-o superiormente	1	2	3	4	5
12. Tenho tempo para realizar todas as minhas tarefas	1	2	3	4	5
13. Tenho apenas a quantidade certa de tempo e de trabalho para realizar todas as tarefas corretamente	1	2	3	4	5
14. Sinto sempre que estou a trabalhar com tempos muito limitados	1	2	3	4	5
15. Eu e os meus colegas encontramos sempre tempo para pensar na resolução de problemas de longo prazo	1	2	3	4	5

Anexo E

Pressão para Trabalhar Horas Extraordinárias

Tendo em conta o número de horas que trabalha diariamente, indique o grau em que concorda ou discorda com cada uma das frases seguintes. Utilize a seguinte escala de resposta:

	1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Não concordo nem discordo	4 Concordo	5 Concordo totalmente
1. Na minha organização espera-se que os empregados trabalhem horas extra, sendo ou não horas pagas	1	2	3	4	5
2. Na minha organização, sair do local de trabalho após as horas de trabalho contratualizadas é valorizado	1	2	3	4	5
3. Eu sinto que esta organização passa a mensagem que um empregado só é bem sucedido se sair do local de trabalho após a saída da sua chefia	1	2	3	4	5
4. Eu sinto que na minha organização existe a crença que trabalhadores que trabalhem os horários estipulados não levem o seu emprego a sério	1	2	3	4	5
5. Na minha organização eu sinto pressão para trabalhar mais horas do que gostaria	1	2	3	4	5

Quantas horas trabalha por semana (em média)? _____ horas.

Anexo F

Questões Sócio-Demográficas

Sexo: Masculino Feminino

Idade: _____ anos

Nível de escolaridade:

- até ao 9º ano
- 12º ano
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Há quanto tempo trabalha na sua atual organização empregadora?

- < 1 anos
- 1 – 3 anos
- 4 – 5 anos
- 6 – 10 anos
- > 10 anos

Qual a sua situação contratual perante a organização?

- Trabalhador efetivo
- Trabalhador com contrato a termo certo
- Trabalhador independente
- Outra situação. Qual? _____

A organização pertence ao setor:

- Público
- Privado
- Público-privado

Qual a dimensão da organização face ao número aproximado de trabalhadores?

- Micro (até 9 trabalhadores)
- Pequena (10 – 50 trabalhadores)
- Média (51 – 520 trabalhadores)
- Grande (mais de 250 trabalhadores)