



CATÓLICA

FACULDADE DE EDUCAÇÃO E PSICOLOGIA

PORTO

*CULTURA ORGANIZACIONAL E A
PERCEÇÃO DE AUTONOMIA E EXCESSO
DE TRABALHO EM CONTEXTO DE
STARTUPS*

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau
de mestre em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Manuel Armando dos Santos Dala

Porto, julho de 2020



CATÓLICA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO E PSICOLOGIA

PORTO

*CULTURA ORGANIZACIONAL E A
PERCEÇÃO DE AUTONOMIA E EXCESSO
DE TRABALHO EM CONTEXTO DE
STARTUPS*

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau
de mestre em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Manuel Armando dos Santos Dala

Trabalho efetuado sob a orientação de

Professora Doutora Filipa Sobral e
Professora Doutora Catarina Morais

Porto, julho de 2020

Agradecimentos

Após mais um desafio que durou dois anos, é tempo de mostrar gratidão, é tempo de fazer uso das palavras para expressar o reconhecimento a todos aqueles que me apoiaram e estiveram ao meu lado neste percurso.

À Santíssima Trindade (Pai, Filho e Espírito Santo), fonte de sabedoria e humildade, responsável por todas as graças recebidas ao longo de todo o percurso académico.

À minha família, em especial aos meus pais e irmãos, a minha imensa gratidão pelo apoio e amor incondicional. Agradeço por terem construído as pontes para o meu futuro e por nunca terem duvidado das minhas capacidades.

À Filza, pelo companheirismo e pelas palavras amorosas que me ajudaram a enfrentar os desafios com mais paixão e alegria.

À Prof^ª. Doutora Filipa Sobral, orientadora científica deste trabalho, agradeço o carinho, a diligência, a sabedoria que traz consigo e que sempre soube transmitir com a naturalidade, simpatia e rigor que a caracterizam.

À Prof^ª. Doutora Catarina Morais, coorientadora deste trabalho científico, obrigado pelos seus ensinamentos e conselhos. Obrigado pela paciência e pelas orientações recheadas de muito rigor científico.

Aos amigos e colegas, os meus sinceros agradecimentos pelo carinho e motivação, pela genuína amizade nesses anos e pelos valiosos apoios nessas andanças. Aos colegas do projeto *Startups Innovate Portugal*, agradeço a partilha, a solicitude e o apoio nos momentos que precisei. Sei que foi uma oportunidade de novas amizades florescerem. Obrigado a todos!

*A beleza da vida está em compreender que vivemos não só para nós,
mas principalmente para os outros*

José da Silva Mateus

Resumo

Existem poucos estudos na literatura dedicados à compreensão do ambiente das *startups*, e os que existem, não estudam a cultura mais visível nestas organizações nem como este construto influencia as dinâmicas de trabalho. Neste estudo foi avaliado o tipo de cultura organizacional mais saliente nas *startups*, bem como as relações que os tipos de culturas (empreendedora, de equipa, burocrática, de mercado) estabelecem com a autonomia e o excesso de trabalho nestes contextos. Foi aplicado um questionário a uma amostra de 292 trabalhadores em quadros técnicos de *startups*. Foram realizados modelos de regressão múltipla e ANOVA medidas repetidas que permitiram verificar que a cultura empreendedora é a mais saliente nestes contextos, diferenciando-se significativamente dos restantes tipos de cultura. Foi observado também que a cultura empreendedora e de equipa predizem positivamente a autonomia no trabalho, enquanto que a cultura burocrática prediz negativamente a autonomia, mas não prediz positivamente o excesso de trabalho. A cultura de mercado não foi preditora da autonomia nem do excesso de trabalho. Os resultados deste estudo apontam para a importância de promover equipas mais autónomas em *startups*, dando mais liberdade aos trabalhadores na decisão sobre suas tarefas, bem como fomentar ambientes cada vez mais empreendedores.

Palavras-chave: controlo e demandas de trabalho, valores culturais concorrentes, cultura empreendedora

Abstract

There are few studies in the literature dedicated to understanding the environment of startups, and those that exist do not study the most visible culture in these organizations or how this construct influences work dynamics. In this study, the most salient type of organizational culture in startups was evaluated, as well as the type of relationship that the different types of culture (entrepreneurial, team, bureaucratic, market) establish with autonomy and overload in these contexts. A questionnaire was applied to a sample of 292 startups technical workers. Linear regression models and repeated measured ANOVA were performed, and the results show that entrepreneurial culture is significantly more salient on these contexts than the remaining types of culture. It was also observed that entrepreneurial and team culture positively predict autonomy of work, whilst a bureaucratic culture negatively predicts autonomy and does not positively predict overload. The market culture did not predict neither autonomy nor overwork. The results of this study point towards the importance of promoting more autonomous teams in startups, allowing workers more freedom in deciding their tasks, as well as increasingly promoting entrepreneurial environments.

Keywords: job control-demand, competing values framework, entrepreneurial culture

Índice

Introdução.....	8
Cultura Organizacional: O Estado da Arte.....	9
Modelo dos valores culturais concorrentes- Os quatro tipos de cultura	11
<i>Cultura de Equipe</i>	11
<i>Cultura Burocrática</i>	12
<i>Cultura de Mercado</i>	12
<i>Cultura Empreendedora</i>	13
Cultura Organizacional das <i>Startups</i>	13
Autonomia e Excesso de Trabalho.....	14
Cultura Organizacional e a Autonomia e Excesso de trabalho	15
Método	17
Participantes e Procedimento	17
Instrumentos	18
Resultados	19
Discussão.....	22
Conclusão.....	24
Limitações e estudos futuros	25
Implicações para a prática	26
Referências bibliográficas	26
Anexos.....	30

Índice de Tabelas

Tabela 1- Estatística descritiva e correlação de ordem zero para todas as variáveis	20
Tabela 2- Regressão múltipla das variáveis da cultura organizacional como preditoras da Autonomia no trabalho.....	21
Tabela 3- Regressão múltipla das variáveis da cultura organizacional como preditoras do Excesso de trabalho.....	22

Índice de Anexos

Anexo A- Consentimento Informado.....	31
Anexo B - Questionário Sociodemográfico.....	32
Anexo C – Questões.....	34

Introdução

A cultura organizacional diz respeito aos valores, crenças e normas vigentes numa organização (Cunha et al., 2016; Schein, 2004). O estudo da cultura organizacional tem ganhado vários contornos a nível da literatura. Existem vários estudos que enfocam o impacto da cultura organizacional nas várias organizações já estabelecidas (Chatterjee et al., 2018, Russo et al., 2012, Schein, 2004), no entanto, muito pouco esforço ainda foi feito para a compreensão da cultura nas organizações denominadas de *startups*. Estas organizações geralmente requerem uma estrutura orgânica na qual as definições de trabalho, os relacionamentos da equipa e as recompensas mudam com o risco e a difícil perspectiva de antecipar os processos da inovação (Freeman & Engel, 2012). Como tal, existem algumas evidências que sugerem que as *startups* têm fortes características de uma cultura do tipo empreendedor e de equipa (Tata, 2000), e dificilmente observar-se-á nesses contextos aspetos de uma cultura focada nas regras e no respeito à hierarquia, como é o caso da cultura do tipo burocrático (Rosenfield, 2004).

A compreensão da relação da cultura organizacional com outros domínios do comportamento organizacional (e.g., satisfação, práticas de recursos humanos) têm tido algum espaço na literatura (Bruno-Faria & Fonseca, 2014). Porém, há uma lacuna no nosso conhecimento sobre como a cultura organizacional se relaciona com as várias características do trabalho, nomeadamente com a autonomia e o excesso de trabalho (De Bruin & Taylor, 2006). O excesso de trabalho refere-se ao tempo em que a carga de trabalho é pesada, o ambiente de trabalho é acelerado e existe conflito de funções; enquanto que a autonomia se refere ao nível de autoridade do trabalhador para tomar as suas próprias decisões, bem como a variedade de competências que o trabalhador usa no trabalho (De Bruin & Taylor, 2006, Karasek, 1979). Nesta linha, os estudos existentes sugerem que o tipo de cultura organizacional existente nas *startups* propicia um ambiente de trabalho mais autónomo e com baixo excesso de trabalho, devido ao grau de liberdade existente nas tarefas atribuídas aos trabalhadores (Ahuja et al., 2002, Ferreira & Martinez, 2015, Rukh & Qadeer 2018).

Partindo do modelo de quatro tipos de cultura (Helfrich et al., 2007), é objetivo deste estudo (a) verificar qual a cultura organizacional predominante em contexto de *startups*; e (b) avaliar a relação entre a perceção de cultura organizacional e a perceção de autonomia e excesso de trabalho nos trabalhadores técnicos de *startups*. Examinar essas conexões é importante por razões teóricas

e práticas. Do lado teórico, há uma escassez de pesquisas sobre a percepção de cultura organizacional nas *startups*, e o modelo resultante pode ajudar a preencher essa lacuna na literatura. Do lado prático, os resultados deste estudo podem ajudar os CEOs a reavaliarem as práticas e os valores referentes à sua cultura organizacional, procurando eventualmente alcançar uma cultura que melhor se ajuste ao seu tipo de empresa. Isto permitirá tomarem melhores decisões sobre o grau de liberdade das suas equipas, estando mais atentos ao equilíbrio entre o excesso e a autonomia do trabalho.

Cultura Organizacional: O Estado da Arte

Grande parte da investigação desenvolvida sobre cultura organizacional realça o papel dos valores e crenças que descrevem a instituição enquanto sistema social (Ferreira & Martinez, 2015). Mas o conceito é relativamente recente no campo da gestão. O estudo sobre a cultura era objeto de interesse apenas de algumas disciplinas como a antropologia e a sociologia (Cunha et al., 2016), embora já houvesse alguns estudos que considerassem aspetos da cultura ligada às organizações (Freitas, 1991; Hofstede, 2001). Nas últimas décadas, o termo cultura organizacional tem sido usado por alguns investigadores e gestores organizacionais para se referir ao clima e práticas que as organizações desenvolvem em torno da gestão de pessoas ou dos valores e crenças adotados por uma organização (Schein, 2004). Atendendo a esta variedade de definições, um dos grandes desafios que, ainda hoje, se coloca ao estudo da cultura organizacional é de natureza conceitual (Cunha et al., 2016; Schein, 2004).

Alguns autores apresentam três momentos distintos na história do conceito de cultura organizacional (e.g., Russo et al., 2012). O primeiro ocorreu na década de 70 do século passado, quando o conceito era associado ao movimento de desenvolvimento organizacional e à conceção humanística dos valores organizacionais (Barbosa, 2002). Naquela época, a cultura organizacional era percebida como um instrumento de melhoria das organizações, mas existia baixo interesse em tratá-la como uma vantagem competitiva (Russo et al., 2012). O segundo momento remonta à década de 80, quando estudos em empresas japonesas demonstraram a relevância da cultura organizacional no espaço económico e empresarial. Nessa fase, o tema transformou-se numa moda e parecia que o segredo para a solução dos problemas organizacionais estava encontrado (Cunha et al., 2016). O terceiro período teve início em meados da década de 90, quando a cultura organizacional passou a ser compreendida e estudada como um ativo intangível das organizações

(Russo et al., 2012). Naquela época, a cultura organizacional tornou-se uma variável mais de estratégia do que de gestão, tendo a liderança da organização um papel central na sua definição, manutenção e internalização (Barbosa, 2002; Schein, 2004).

Atualmente, a literatura em cultura organizacional apresenta a tese de que existem vários fatores importantes que devem ser considerados ao estudar a cultura de uma empresa, incluindo a liderança (Schein, 2004), os valores (Fialho et al., 2010), o contexto da empresa (Tata, 2000), o contexto social e cultural (Hofstede et al., 2010), ou os fundadores das empresas que desempenham um papel importante na geração de normas e valores que se tornam a base da cultura organizacional da mesma (Spencer & Skalaban, 2018). Neste sentido, observa-se que cada organização tem a sua própria cultura que a torna diferente das restantes, tanto pelos princípios que defende, como pelas relações que os membros estabelecem entre si e com a própria organização.

Para melhor diferenciar a cultura existente em cada organização os académicos centrados nesta área desenvolveram, ao longo dos anos, alguns quadros para categorizar os comportamentos, normas e crenças observados nas empresas e nos indivíduos em tipos genéricos para determinadas dimensões (Spencer & Skalaban, 2018), sendo possível chegar a diferentes tipologias de cultura organizacional como: (a) a tipologia de Denison e Mishra (1995) que propõe a existência de quatro áreas centrais para “avaliar” a cultura de uma organização, sendo elas o envolvimento (e.g., poder de decisão, perceção de objetivos comuns na equipa e de práticas de desenvolvimento de pessoas), a consistência (e.g., perceção de partilha dos valores fundamentais da organização e da liberdade para criticar pontos negativos), a adaptabilidade (e.g., abertura à mudança, foco no cliente e aprendizagem organizacional) e o senso de missão (e.g., intenção estratégica, metas e objetivos e visão); (b) as cinco “dimensões da cultura nacional” (Hofstede et al., 2010), como a distância de poder (e.g., grau elevado ou baixo de afastamento social entre chefes e subordinados), individualismo/coletivismo (e.g., orientação para competição individual versus harmonia interpessoal), masculinidade/feminilidade (e.g., preferência pelo sucesso e competição versus bem-estar e harmonia interpessoal), evitamento da incerteza (e.g., o grau elevado ou baixo de desconforto perante o risco) e orientação de longo/curto prazo (e.g., o grau elevado ou baixo de preferência numa orientação para o futuro); e (c) a estrutura de “valores culturais concorrentes”, (Helfrich et al., 2007) envolvendo quatro tipos de culturas: burocrática (e.g., respeito à hierarquia), equipa (e.g., coesão de grupo), mercado (e.g., competitividade e foco nos objetivos) e empreendedora (e.g., inovação e criatividade). Esta última tipologia é uma das mais amplamente

citadas e estudadas (Bruno-Faria & Fonseca, 2014); Spencer & Skalaban, 2018), tendo como origem o modelo das dimensões culturais concorrentes (Helfrich et al., 2007), desenvolvido na década de 80 apresentando-se como uma síntese das teorias organizacionais.

Modelo dos valores culturais concorrentes- Os quatro tipos de cultura

De acordo com o modelo da estrutura dos valores culturais concorrentes (Helfrich et al., 2007), a cultura organizacional contempla duas dimensões: Flexibilidade vs. Controlo e Orientação interna vs. Orientação externa que resultam em quatro quadrantes nos quais, atendendo a um conjunto de indicadores ou critérios de eficácia organizacional (Ferreira & Martinez, 2015), é possível posicionar a cultura de cada empresa. Deste posicionamento decorrem quatro tipos de culturas diferentes: Clã (equipa), Burocrática, Adocrática (empreendedora), e Mercado, (Helfrich et al., 2007). Para Ankrah e Langford (2005), os modelos ou tipologias culturais não correspondem à realidade organizacional como um todo, mas são construções teóricas que permitem que se busque a generalização de um objeto. No entender destes autores, quando há necessidade de lidar com múltiplas dimensões, e estudar diferentes contextos organizacionais, as tipologias são utilizadas como uma alternativa para prover a simplificação dos significados e aceder à cultura organizacional. Cada uma das quatro culturas resultantes das duas dimensões do modelo da estrutura dos valores culturais concorrentes, representam o modo *operandi* e *vivendi* de uma organização, mas nenhuma é superior a outra, sendo mesmo possível encontrar numa mesma organização aspetos de cada um dos tipos de cultura que o modelo apresenta (Helfrich et al, 2007).

Cultura de Equipa

Caracteriza-se pela orientação interna e pela flexibilidade dos processos, e enfatiza a partilha de valores e objetivos, coesão, participação e coletivismo num estilo do tipo familiar (Cunha et al.,2016). As organizações que possuem este tipo de cultura defendem o trabalho em equipa e os programas de envolvimento (Cameron & Quinn, 2011). Estas características são evidentes nas equipas de trabalhos semiautónomas que são remuneradas em função do desempenho coletivo e não individual (Ferreira & Martinez, 2015). Para estes autores, um dos pressupostos básicos deste tipo de cultura é que a gestão da envolvente pode ser mais eficaz através do trabalho em equipa, da existência de políticas de desenvolvimento dos colaboradores e da gestão de clientes.

Nesta cultura as melhores práticas de gestão estão associadas à delegação de responsabilidades, facilitando deste modo a participação e fidelidade dos colaboradores (Cunha et al., 2016). As organizações com esse tipo de cultura são consideradas ainda como locais de trabalho com bons espaços para trabalhar e os trabalhadores são chamados a participar ativamente no desenvolvimento da organização (Rukh e Qadeer, 2018).

Cultura Burocrática

A cultura burocrática é mais mecanicista e de orientação interna (Cunha et al, 2016), valoriza uma forma metódica de conduzir o negócio e destaca as regras e os modos estabelecidos de funcionamento como garantes de previsibilidade e bom funcionamento (Helfrich et al., 2007; Rukh & Qadeer, 2018). De acordo com a literatura, é um dos tipos de cultura organizacional mais amplamente adotados pelos gestores, principalmente em entidades governamentais (Rego et al., 2018). Os trabalhadores das organizações com cultura burocrática possuem regras bem definidas e estão predispostos a segui-las, sendo que a maior recompensa do trabalho é a estabilidade no emprego (Ferreira & Martinez, 2015). Estas organizações não são favoráveis ao risco e à incerteza e, por isso, orientam-se por práticas recompensadoras que provavelmente acentuarão o foco na previsibilidade e na certeza (Bussin et al., 2016; Herkenhoff, 2002; Saini & Plowman 2007).

Cultura de Mercado

A cultura do mercado é caracterizada pela estabilidade e pelo foco externo, resultando numa organização competitiva que enfatiza os resultados e o alcance de metas (Cameron & Quinn, 2011). É o tipo de cultura presente nas organizações com funções semelhantes a um mercado, ou seja, focada em transações externas com comunidades que interagem com a organização, como os fornecedores, clientes, licenciados, sindicatos e reguladores (Ferreira & Martinez, 2015). Pela necessidade de permanecer competitivas, alguns estudos têm mostrado que as organizações que têm uma cultura de mercado predominante, apresentam um sistema de remuneração baseado em competências, em vez de um sistema de remuneração baseado no trabalho (Janićijević, 2013; Madhani, 2014).

Cultura Empreendedora

Na cultura empreendedora o foco é colocado no meio envolvente, e a organização reforça a capacidade de detecção, interpretação e tradução de sinais ambientais em respostas organizacionais (Helfrich et al., 2007). Os valores centrais são a inovação, a resposta rápida e o espírito empreendedor, pois as premissas deste tipo de cultura referem que a inovação e as iniciativas de pioneirismo levam ao sucesso (Ferreira & Martinez, 2015). As organizações com este tipo de cultura estão, assim, vocacionadas para o desenvolvimento de novos produtos e serviços. O princípio de gestão focaliza a criatividade e assume que, a adaptação à envolvente e a aposta em arriscar levam a obtenção de novos recursos, enfatizando uma visão criativa do futuro e, diferenciando-se de uma cultura do tipo burocrático, a cultura empreendedora não tem o poder centralizado ou mesmo relações de autoridade (Rukh & Qadeer, 2018). Este tipo de cultura adequa-se ao estilo das *startups*, pois tem o género de ambientes turbulentos (Freeman & Engel, 2007; Tata, 2000), na medida em que se caracteriza pela tónica no decréscimo dos ciclos de vida dos produtos (Cunha et al., 2016).

Cultura Organizacional das *Startups*

O encontro europeu de monitorização de *startups* convencionou a definição de *startups* enquanto empresas com as seguintes características: (a) até 10 anos de existência; (b) que apresentam tecnologias (altamente) inovadoras e / ou modelos de negócios bastante inovadores; e (c) que têm (lutam por) crescimento significativo de funcionários e / ou vendas (Kolmann et al., 2017). Dadas as particularidades das *startups*, muitos investigadores têm encontrado motivos suficientes para estudarem as relações de trabalho, os valores defendidos e as crenças partilhadas, ou seja as características da envolvente interna e externa que se traduzem no *modus vivendi e operandi* destas organizações (Engelen et al., 2014; Kim et al., 2018). Devido à sua pequena dimensão estrutural, as *startups* também têm poucos recursos financeiros e humanos que muitas vezes dificulta o desenvolvimento de novos processos de inovação (Bogers, 2011; Wymer & Regan, 2005). Assim, estas organizações devem fazer face à dinâmica de um conjunto de eventos, concedendo aos técnicos uma autonomia necessária ao exercício de suas tarefas, desenvolvendo, pois, o universo simbólico de inserção à empresa a fim de criar e desenvolver referenciais cognitivos e éticos comuns (Rosenfield, 2004). Esta mudança traduz a revisão do modelo

organizacional e tecnológico do processo de produção taylorista, caracterizado por rigidez do aparelho de produção, lógica de especialização e de paralisação das tarefas (Rosenfield, 2004). A estrutura organizacional inicial de uma *Startup* é plana e desorganizada, sem hierarquia ou distinções, com papéis e tarefas indefinidos e fluidos (Saini & Plowman, 2007). Segundo estes autores, a cultura das *Startups* reflete uma atmosfera participativa, colaborativa, familiar e unida, sendo que o ambiente de trabalho é dinâmico, divertido, informal e carregado de energia e emoção. No fundo, os valores culturais destas empresas refletem a multitarefa, a flexibilidade e a adaptabilidade no comportamento dos funcionários e o perfil predominante dos trabalhadores é o de indivíduos jovens, inteligentes, agressivos, amigáveis, enérgicos e entusiasmados, cientes do risco que enfrentam mas que querem contribuir para o sucesso do negócio dada a flexibilidade e autonomia que encontram nesses espaços (Giardino et al., 2014; Ouimet & Zarutskie, 2014).

A adoção de práticas flexíveis de trabalho são fruto da cultura organizacional de empresas que primam pela inovação. Portanto, é presente na cultura das *startups* os discursos de resistências, que se ligam com a participação no mercado de trabalho, o crescimento, a valorização, o retorno sobre o investimento inicial e os gostos dos empreendedores e colaboradores (Bogers, 2011).

Hipótese 1- Em contextos de startups a cultura empreendedora é mais saliente do que os outros tipos de cultura (i.e., cultura de equipa, burocrática e a de mercado).

Autonomia e Excesso de Trabalho

O modelo Autonomia e Excesso de Trabalho é amplamente citado para explicar a relação entre as condições psicossociais de trabalho e a saúde dos funcionários (Kim et al., 2016). Este modelo, desenvolvido por Karasek (1979) assenta em duas dimensões do ambiente de trabalho: a autonomia e o excesso de trabalho. A autonomia no trabalho é concetualizado como o grau de liberdade do trabalhador para tomar as suas próprias decisões e a variedade de competências que o mesmo usa no trabalho (De Bruin & Taylor, 2006). O excesso de trabalho referem-se ao tempo em que a carga de trabalho é pesada, o ambiente de trabalho acelerado e onde existe conflito de funções (Kim et al., 2016). De acordo com este modelo, os trabalhadores que experimentam altas exigências psicológicas e baixos níveis de controlo no trabalho (i.e., baixos níveis de autonomia) são mais propensos a adquirirem doenças psicossociais e físicas, assim como transtornos mentais (Huang et

al., 2011). Importa ressaltar que, embora seja um modelo de *stress* ocupacional, ele não mede necessariamente este conceito, mas antes um conjunto de situações do ambiente de trabalho capazes de afetar mentalmente o trabalhador (Karasek, 1979). Assim, uma implicação potencialmente importante do modelo é que as consequências de tensão mental dos altos níveis de produção organizacional podem depender da flexibilidade e da equidade da estrutura de decisão organizacional (Karasek, 1979). Isto parece significar que uma maior flexibilidade no trabalho resulta de uma cultura que pauta pelo equilíbrio entre as exigências e a autonomia no trabalho.

A autonomia no trabalho é ainda considerada uma característica do trabalho incorporada na posição de um colaborador e no ambiente organizacional circundante (Ahuja et al., 2002). Na sua forma mais geral, a autonomia influencia a percepção dos funcionários sobre sua autoridade para iniciar, executar e concluir tarefas. Alguns estudos concluíram que, quando os trabalhadores têm menos autonomia, o desempenho diminui devido à monotonia das tarefas e também falta de habilidades (De Bruin & Taylor, 2006). De facto, autonomia no trabalho é o grau em que o trabalho oferece liberdade, independência e discrição substanciais ao indivíduo no agendamento do trabalho e na determinação dos procedimentos a serem utilizados na sua execução (Dedahanov et al., 2019). O modelo sugere que, quando o contexto de trabalho é caracterizado por alta exigências e baixo controlo, o trabalhador emprega muito tempo a tentar alterar a situação de trabalho, deixando-o sem outra opção a não ser aumentar os esforços para atender às exigências da situação (Castanheira & Chambel, 2013). Estas situações de maior ou menor grau de autonomia e excesso de trabalho variam muito de acordo com o tipo de cultura dominante em cada organização. É assim que alguns estudos (e.g., Rosenfield, 2004; Rukh & Qadeer, 2018; Tata, 2000) sugerem que existem culturas organizacionais que promovem maior autonomia nos seus trabalhadores e outras que tendem a facilitar o excesso de trabalho.

Cultura Organizacional e a Autonomia e Excesso de trabalho

Uma das mais ilustrativas influências da cultura organizacional é precisamente a de promover um ambiente de trabalho em que os membros da organização estejam todos alinhados com o propósito da empresa, e que sintam que gozam de liberdade na execução das suas atividades (Ferreira & Martinez, 2015). As duas dimensões culturais do modelo de valores culturais concorrentes (Helfrich et al., 2007) sugerem que as organizações com orientações internas são contrárias às de orientação externa, assim como as organizações com ênfase na flexibilidade dos

processos são contrárias àquelas com ênfase no controle ou rigidez dos processos. Assim, equipes com altos níveis de autonomia serão provavelmente mais eficazes em empresas com culturas orientadas para a flexibilidade e estruturas orgânicas (Tata, 2000). Em contraste com as empresas com culturas orientadas para o controle (i.e., Cultura Burocrática ou Cultura de Mercado), as empresas com sistemas de valores orientados para a flexibilidade (i.e., Cultura de Equipe ou Cultura Empreendedora), tentam descentralizar a tomada de decisão (Tata, 2000). Nestas últimas, os problemas são resolvidos no ponto em que ocorrem e os funcionários dessas empresas são multi-qualificados por causa da variedade de tarefas executadas e da complexidade de seus trabalhos. Nas culturas empreendedoras, a autoridade de tomada de decisão, o diagnóstico de problemas e a implementação de soluções é delegada às equipes (Ferreira & Martinez, 2015). Na verdade, os mecanismos de integração entre subunidades, como forças-tarefa e equipes multifuncionais, diminuem a dependência de mecanismos de controle vertical e aumentam a flexibilidade e a velocidade da coordenação na empresa (Tata, 2000). É mais provável que esse tipo de empresa implemente efetivamente equipes com níveis mais altos de autonomia (por exemplo, equipes auto-direcionadas) nas quais os gerentes capacitam os membros da equipe e delegam autoridade, em vez de dirigir e controlar as decisões da equipe (Tata, 2000). No entanto, existe o perigo de existir nessas empresas uma autonomia outorgada, que leva a que os trabalhadores possam usar desta flexibilidade para fazerem tarefas fora do trabalho (Rosenfield, 2004). Assim, numa segunda fase, este estudo espera que a cultura organizacional explique a autonomia no trabalho em contextos de startups sendo que esta relação e valor preditivo pode variar entre os quatro tipos de cultura.

H2. A cultura organizacional explica a autonomia no trabalho.

H2a. As culturas empreendedora e de equipe predizem positivamente a autonomia.

H2b. As culturas burocrática e de mercado predizem negativamente a autonomia.

Por sua vez, os sistemas de valores orientados para o controle tentam consolidar a autoridade de gestão centralizando a tomada de decisões nas mãos dos gerentes e diminuindo a autonomia dos funcionários (Ruhk & Qadeer, 2018). Frequentemente, o controle externo decorrente de fatores como sindicalização e propriedade do governo pode resultar em tomadas de decisão centralizadas, aspectos presentes em culturas burocráticas e de mercado (Herkenhoff, 2002; Bussin et al., 2016). Nessas empresas, a coordenação e a resolução de problemas ocorrem em níveis

mais altos da hierarquia. Parece improvável que as equipas nessas organizações reconheçam os problemas à medida que ocorrem, isto porque o entendimento do processo geral é limitado, e mesmo quando os membros da equipa identificam problemas, eles não têm autoridade para corrigi-los sem a aprovação do gestor, provocando assim uma perceção de excesso de trabalho (Bussin et al., 2016). Neste caso, é mais provável que esse tipo de empresa implemente efetivamente equipas com níveis mais baixos de autonomia (por exemplo, equipas de solução de problemas), nas quais os gestores seguem os papéis tradicionais de planeamento, organização, direção e controlo de equipas, sendo o cumprimento das horas de trabalho uma condição essencial (Tata, 2000). Entende-se assim, que é muito difícil implementar equipas de alta autonomia em uma empresa mecanicista orientada para o controlo do tempo de trabalho e exigência nos cumprimentos rígidos das normas e apresentação de resultados em tempos planeados. Portanto, espera-se em terceira instância que a cultura organizacional explique o excesso de trabalho, mas espera-se também que esta relação e o respetivo valor preditivo varia entre os quatro tipos de cultura.

H3. A cultura organizacional explica o excesso de trabalho.

H3a. As culturas empreendedora e de equipa predizem negativamente o excesso de trabalho.

H3b. As culturas burocrática e de mercado predizem positivamente o excesso de trabalho.

Método

Participantes e Procedimento

A amostra é composta por trabalhadores de várias *startups* em Portugal, que ocupavam cargos de nível técnico. Os mesmos foram contactados a partir das redes sociais, sobretudo através da rede social LinkedIn. A recolha de dados ocorreu online, através da plataforma Qualtrics, entre Março e Abril de 2020. Os questionários continham uma folha de rosto com informação explicativa sobre o objetivo da pesquisa, e onde era igualmente assegurada a confidencialidade e anonimato de todos os dados recolhidos. Apenas os respondentes que concordaram com a informação apresentada tiveram acesso ao questionário, e como tal, a participação foi voluntária.

No final foi possível obter um total de 790 questionários respondidos. No entanto, 161 foram eliminados porque continham apenas respostas aos dados sociodemográficos, restando 630.

Destes, apenas 328 participantes disseram que a sua empresa era uma *startups*, sendo que apenas 302 *startups* estavam também de acordo com o critério estabelecido pela agência europeia de monitorização de *startups* segundo a qual só se considera *startups* aquelas empresas com até dez anos de existência. Destes 302 questionários foram eliminados 10 porque os inquiridos não tinham respondido a pelo menos metade dos itens das escalas das variáveis em estudo. Após a aplicação destes critérios, foram considerados válidos para efeito deste estudo um total de 292 participantes. A análise dos dados foi efetuada através do programa IBM SPSS *Statistics* 26.

A amostra deste estudo é composta maioritariamente por homens (58%). No que diz respeito à idade ($M = 28.73$, $DP = 5.59$), a maior parte dos respondentes tinham uma idade compreendida entre 21 a 30 anos (71%), sendo que a maioria eram solteiros (77%) e uma pequena parte (26%) eram casados ou em união de facto, e maioritariamente (86%) sem filhos. Ao nível das habilitações literárias, a maioria dos participantes tinha uma licenciatura ou mestrado (37% e 46%, respetivamente). Quanto à carga horária semanal ($M = 41.92$, $DP = 8.41$), 53% dos participantes diz ter uma carga horária semanal compreendida entre 21 e 40 horas, enquanto 43% dizem que a carga semanal está compreendida entre 41 e 60 horas de trabalho.

Instrumentos

Cultura Organizacional Percecionada

Para medir esta variável foi aplicada a escala de cultura organizacional percebida (Helfrich et al., 2007), depois de traduzida para português. Esta escala é composta por 23 itens e as respostas são dadas através de uma escala de Likert de 1 a 7 ($1 = \text{Discordo totalmente}$, $7 = \text{Concordo totalmente}$). O instrumento está dividido em quatro tipos de cultura: empreendedora (e.g., "Os gestores desta empresa assumem riscos", 6 itens, $\alpha = .87$), cultura burocrática (e.g., "Nesta empresa, os trabalhadores sentem que seguir as políticas, regras e procedimentos é importante", 6 itens, $\alpha = .74$), cultura de equipa (e.g., "Os gestores desta empresa preocupam-se e são próximo", 6 itens, $\alpha = .91$) e cultura de mercado (e.g., "Os gestores desta empresa incentivam os trabalhadores a cumprir metas e objetivos", 5 itens, $\alpha = .70$). Foi calculado, para cada um dos tipos de cultura, a média dos seus itens, e os valores mais elevados corresponderam a maior perceção da presença dessas culturas.

Autonomia e Excesso de Trabalho

As variáveis autonomia e excesso de trabalho foram avaliadas através da escala de Karasek e colaboradores (1998), depois de traduzida para português. Esta escala é composta por 11 itens e as respostas são dadas através de uma escala de Likert de 1 a 7 (*1 = Discordo totalmente, 7 = Concordo totalmente*). O instrumento está dividido em duas dimensões: autonomia do trabalhador para tomar decisões relacionadas ao trabalho (e.g., “Tenho a possibilidade de decidir como organizar o meu trabalho”, 4 itens, $\alpha = .88$) e o excesso de trabalho percebido pelo trabalhador (e.g., “Sinto que não tenho tempo para terminar o meu trabalho”, 7 itens, $\alpha = .83$). Foi calculado, para cada uma das dimensões, a média dos seus itens, sendo que valores mais elevados corresponderam a maiores níveis de autonomia e de excesso de trabalho, respetivamente.

Resultados

Os valores referentes à estatística e às correlações de ordem zero para todas as variáveis são indicados na Tabela 1. As correlações desta tabela, embora com algumas relações fracas, fornecem justificativas e dão alguma qualidade para o teste de nossas hipóteses. É possível aferir que a relação entre a cultura empreendedora e a cultura de equipa apresenta-se moderadamente positiva [$r(292) = .531, p = .010$]. As duas culturas têm uma associação positiva com a autonomia no trabalho [$r(292) = .403, p = .010$; $r(292) = .341, p = .010$, respetivamente], mas em contrapartida têm uma relação negativa e fraca com o excesso de trabalho [$r(292) = -.199, p = .010$; $r(292) = -.319, p = .010$, respetivamente]. A relação entre a cultura de mercado e o excesso de trabalho foi fraca e positiva [$r(292) = .167, p = .050$]. A cultura burocrática e a autonomia no trabalho relacionaram-se negativamente [$r(292) = -.176, p = -.050$] enquanto que a relação entre a cultura de mercado e a autonomia no trabalho não se mostrou significativa.

Tabela 1*Estatística descritiva e correlação de ordem zero para todas as variáveis (292)*

Variáveis	M	DP	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Idade	28.73	5.59							
2. Hora trabalho semanal	41.92	8.41	.083						
3. Cultura empreendedora	4.78	1.28	.040	.099					
4. Cultura burocrática	2.38	1.08	.035	.008	.009				
5. Cultura de equipa	4.42	1.38	.126*	-.111	.531**	.018			
6. Cultura de mercado	3.49	1.31	.085	.067	.237**	.232**	.167**		
7. Autonomia	4.74	1.38	.125*	.004	.403**	-.176**	.341**	.012	
8. Excesso	3.01	1.30	.037	.228**	-.199**	.118*	-.319**	.036	-.270**

* $p < .050$, ** $p < .010$

A primeira hipótese (H1) postulava que a cultura empreendedora fosse a cultura mais saliente em contextos de *startups*. Uma ANOVA para medidas repetidas mostrou que a diferença de médias nos tipos de cultura percebidas pelos participantes é significativa, [$F(3, 87) = 264.20$, $p < .001$, $\eta^2 = .48$]. As análises Post-hoc utilizaram o critério Benferroni e indicaram que a cultura empreendedora tem a média significativamente mais alta comparada com as outras culturas. Os resultados apoiam a H1 e sugerem que os participantes percebem a cultura empreendedora como a cultura predominante nas *startups*.

Na segunda hipótese (H2) esperava-se que a cultura organizacional explicasse a autonomia no trabalho. O modelo de regressão múltipla foi significativo [$F(4, 287) = 20.34$, $p < .001$, $R^2 = .22$] e sugere que 22% da variação total dos níveis de autonomia é explicada pelo modelo testado, ou seja, pelos quatro tipos de cultura (cf. Tabela 2).

Conforme esperado na segunda hipótese “a” (H2a), a cultura empreendedora prediz positivamente a autonomia no trabalho e o mesmo acontece com a cultura de equipa (tabela 2). Este resultado sustenta a ideia de que em contexto de *startups* a autonomia no trabalho pode ser explicada pela existência de culturas do tipo empreendedora e do tipo equipa. A H2b do presente estudo previa que a cultura burocrática fosse negativamente preditora da autonomia no trabalho, o

que se confirmou de acordo com os resultados. Esperava-se também (H2b) que a cultura de mercado predissesse negativamente a autonomia no trabalho, e embora a relação seja negativa, ela não é significativa, o que sugere que a cultura de mercado não prediz negativamente a autonomia no trabalho.

Tabela 2

Regressão múltipla das variáveis da Cultura Organizacional como predictoras da Autonomia no trabalho

Preditores	<i>b</i>	<i>t</i>	β	<i>p</i>
Cultura Empreendedora	.33	5.13	.32	.001
Cultura Burocrática	-.21	-3.15	-.17	.002
Cultura de Equipa	.17	2.97	.18	.003
Cultura de Mercado	-.06	-1.00	-.06	.316

Na terceira hipótese (H3), era esperado que a cultura organizacional explicasse o excesso de trabalho. Foi realizada uma regressão múltipla, cujos resultados suportam a hipótese, $F(4,29) = 10.11$, $p < .001$, $R^2 = .12$. Este modelo sugere que 12% da variação total no excesso de trabalho pode ser explicado pelas quatro culturas (Tabela 3).

Como se pode observar, a tabela 3 mostra o modelo de regressão múltipla para todas as culturas. Assim, na H3a, previa-se que a cultura empreendedora e a cultura de equipa predissessem negativamente o excesso de trabalho. O resultado desta regressão mostrou que por um lado, embora haja uma relação negativa da cultura empreendedora com o excesso de trabalho, ela não se mostrou estatisticamente significativa. Contudo, a cultura de equipa prediz negativamente o excesso de trabalho em contexto de *startups*, suportando parcialmente a H3a. Na H3b esperava-se que a cultura burocrática e a cultura de mercado predissessem positivamente o excesso de trabalho, mas os resultados (tabela 3) mostram que esta hipótese não foi suportada. De realçar que no caso da cultura burocrática, embora o resultado não seja significativo, o sentido da relação é negativo.

Tabela 3

Regressão múltipla das variáveis da Cultura Organizacional como preditoras do Excesso de trabalho

Preditores	<i>b</i>	<i>t</i>	β	<i>p</i>
Cultura Empreendedora	-.06	-.85	-.06	.396
Cultura Burocrática	.13	1,88	.11	.062
Cultura de Equipa	-.29	-4.65	-.30	.000
Cultura de Mercado	.08	1.29	.08	.198

Discussão

Este estudo tem como objetivos analisar a cultura mais destacada nas *startups* bem como avaliar em que medida a cultura organizacional percebida pelos trabalhadores se relaciona com a sua percepção de autonomia e excesso de trabalho. Os resultados comprovam que, dentre os quatro tipos de cultura organizacional, a cultura empreendedora é a mais predominante em contexto de *startups*. Nesta mesma direção, os trabalhadores técnicos de *startups* perceberam a cultura empreendedora e a cultura de equipa como estando positivamente associadas à autonomia no trabalho. Por outro lado, a cultura burocrática mostrou-se negativamente associada à autonomia no trabalho, embora não seja preditora do excesso de trabalho. Por fim, foi ainda possível observar que a cultura de mercado, não prediz a autonomia, nem tão pouco o excesso de trabalho.

A literatura sugere que as *startups* possuem um ambiente dinâmico e muito inovador, com alto risco e produtos novos, dando mais opções ao mercado. Paralelamente, uma *startup* geralmente tem menos capital, menos cientistas e engenheiros, menos legitimidade ou presença de marca, menos alianças estratégicas, estruturas organizacionais em evolução e processos de negócios incompletos ou até inexistentes (e.g., Giardino et al. 2014; Kim et al., 2018; Maran & Soro, 2010). Num nível mais abstrato, essas empresas jovens têm responsabilidades de apresentarem novidade, portanto, fracassam em taxas mais altas do que seus concorrentes maiores e mais velhos (Freeman & Engel, 2007). Embora a literatura já tenha apresentado alguns resultados que associavam certas características das *startups* ao ambiente empreendedor (Tata, 2000), estes

não eram muito precisos quanto ao tipo de cultura predominante nesses contextos. De acordo com o presente estudo, foi possível confirmar que os valores da inovação, a resposta rápida e o espírito empreendedor, fazem das *startups* contextos predominantemente de cultura empreendedora (Tata, 2000), mas se verificou também que as *startups* também podem ter algumas características da cultura de equipa, nomeadamente pela sua preocupação com a coesão das equipas e flexibilidade dos processos (Rukh & Qadeer, 2018)

Estas dinâmicas de trabalho explicam o motivo das *startups* caracterizarem-se como contextos de trabalho que privilegiam a autonomia dos seus trabalhadores, o que foi também demonstrado neste estudo. Alguns estudos anteriores (e.g., Brunia et al., 2016; Mann & Holdsworth, 200;) já tinham mostrado que permitir que os trabalhadores assumam o seu próprio horário de trabalho, escolham seu local de trabalho e organizem suas tarefas sem o controlo ou monitorização do trabalho, aumenta a autonomia percebida dos trabalhadores. A tabela 1 das correlações apresenta, por exemplo, o resultado da relação entre a autonomia e as horas de trabalho semanal e vincula a afirmação desses autores uma vez que o resultado sugere uma fraca relação entre ambos os construtos. De facto, a criatividade e a flexibilidade não encontram espaço em organizações centradas no controlo rigoroso das tarefas e das horas de trabalho, como é caso das organizações com cultura burocrática (Ferreira & Martinez, 2015). Em vez disso, a criatividade e a flexibilidade parecem aumentar quando a organização é centrada nas suas equipas, e aberta à mudança (Freeman & Engel, 2007). Assim, equipas com altos níveis de autonomia são frutos de uma cultura organizacional orientada para a flexibilidade e estrutura orgânicas a exemplo da cultura empreendedora e a de equipa (De Bruin & Taylor, 2006; Tata, 2000), obtendo alguns efeitos positivos sobre o estresse ocupacional, desapego psicológico do trabalho e necessidade de recuperação (Mache et al., 2020).

Este estudo foi mais longe e demonstrou ainda que, embora a cultura predominante nas *startups* (cultura empreendedora) predissesse a autonomia sobre a decisão do trabalho, não significa que prediga menos excesso de trabalho, deixando em aberto a possibilidade de se estudar o grau alto ou baixo de excesso de trabalho nesses contextos. Uma possível explicação para este resultado pode advir do estudo de Rosenfield (2004), que concluiu que contextos organizacionais percebíveis como autónomos podem ser fontes de excesso de trabalho. A autora chama a esse fenómeno de autonomia outorgada, ou seja, uma pseudo-percepção de liberdade e flexibilidade no trabalho que leva a que os trabalhadores possam usar desta aparente autonomia para fazerem tarefas

fora do horário estabelecido ou mesmo fora do trabalho. De facto, os trabalhadores poderão ter alguma dificuldade em perceber o excesso de trabalho em ambientes flexíveis, pois querem atender à expectativa de ser adaptáveis, flexíveis e, se necessário, geograficamente móveis (Harvey, 2008). As consequências pessoais da flexibilidade exigem mobilidade, disponibilidade, aceitação da incerteza, gosto pela complexidade, mobilização mental e psíquica e adaptabilidade (Gaulejac, 2007). Contudo, essas exigências são muitas vezes sentidas e ignoradas pelos trabalhadores uma vez que eles não são obrigados a isso, fruto da autonomia outorgada apresentada pela empresa (Rosenfield, 2004).

No que se refere à cultura de equipa, e à sua capacidade de predizer negativamente o excesso de trabalho, supõem-se que o espírito de entreajuda na equipa, a delegação de responsabilidade podem estar na base deste resultado (Ferreira & Martinez, 2015). Ainda de salientar que este estudo demonstrou que a cultura do tipo burocrático prediz negativamente a autonomia no trabalho, como era esperado, mas não se mostrou preditora do excesso de trabalho. De facto, as organizações com culturas do tipo burocrático estão muito atentas ao respeito da hierarquia e ao cumprimento escrupuloso das normas e horários de trabalho, mesmo que não hajam tarefas por realizar (Bussin et al., 2016, Herkenhoff, 2002). Na base destes resultados, poderá estar subjacente que o conceito de autonomia e excesso de trabalho não sejam necessariamente opostos e que medir a amplitude destas características no ambiente organizacional é importante para se perceber em que medida uma está mais presente que a outra e, desta forma, fomentar práticas que promovam a característica de trabalho mais inclinada à cultura da organização.

Conclusão

Os resultados deste estudo fornecem novas informações sobre a cultura organizacional predominante em contextos de *startups* incluindo sobre como as diferentes culturas predizem a autonomia e o excesso de trabalho. O estudo mostrou que os participantes percebem que as *startups* têm uma cultura do tipo empreendedor e que esta prediz positivamente a autonomia no trabalho, característica de trabalho que fornece ao trabalhador certa liberdade para tomar decisões sobre a sua tarefa. Outra cultura organizacional que parece encontrar também algum espaço nas *startups* é a do tipo equipa que nesse estudo não só mostrou que se assemelha ao tipo empreendedor ao predizer positivamente a autonomia como se mostrou-se negativamente preditora do excesso de trabalho. Estes mesmos trabalhadores, não parecem perceber traços de cultura burocrática e de

mercado nos seus locais de trabalho, o que mostra que estas estruturas tradicionais focadas no controlo rígido dos processos diferenciam-se de certa forma das novas formas de se organizar o trabalho. Este estudo constitui, assim, uma base para futuras pesquisas sobre os efeitos das diferentes culturas organizacionais sobre as características de trabalho principalmente em contextos de *startups*. Estes estudos são necessários para investigar diferentes relações entre a cultura predominante em *startups* e o excesso de trabalho, principalmente.

Limitações e estudos futuros

Este estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas, e os estudos futuros devem estar atentos a estas lacunas. Primeiro, foram apenas identificadas como *startups* as empresas que os participantes exerciam funções e as consideravam como tal, e não se fez por exemplo uma recolha de informações junto das empresas para a devida verificação dos critérios para se considerar empresas como sendo *startups*. Para contornar essa limitação, além de perguntar aos trabalhadores se consideravam ou não as suas empresas *startups*, incluiu-se o critério de apenas considerar *startups* as empresas com até 10 anos de existência. Para além disso, utilizou-se vários procedimentos metodológicos sendo que se garantiu a confidencialidade e anonimato das respostas e usou-se medidas estandardizadas e já utilizadas em outros estudos em Portugal. Segundo, o estudo foi feito apenas com trabalhadores técnicos de *startups*, e, por conseguinte, os resultados mostram apenas as perceções desses trabalhadores. Para estudos futuros se faz importante contrastar essas perceções dos trabalhadores técnicos com a perceção de participantes em cargos de liderança (e.g. CEOs), uma vez que neste estudo não foram incluídos. Terceiro, não se sabe o que está na base da cultura de mercado não predizer a autonomia e o excesso de trabalho sendo características importantes e presentes no ambiente laboral (Karasek, 1979). Quarto, este estudo foi feito em tempos da pandemia da covid-19, o que pode ter implicado nos resultados encontrados, uma vez que muitas empresas foram obrigadas a alterar as formas de trabalho, embora tenha sido pedido aos participantes que pensassem “numa semana típica de trabalho” quando davam as informações em caso de teletrabalho. Talvez outros estudos fora desse ambiente pandémico possam sugerir outros dados importantes para a compreensão da relação da cultura organizacional e essas características do trabalho.

Implicações para a prática

Este estudo tem várias implicações para o conhecimento do comportamento organizacional das *startups*. Tendo por base os resultados do estudo, podemos concluir que essas empresas têm uma cultura empreendedora e que por via disto as características de trabalho são percebidas como promotoras de autonomia. A literatura sugere que é possível encontrar numa determinada empresa aspetos de cada um dos tipos de culturas (Helfrich et al., 2007), mas em contextos de *startups*, para além da cultura empreendedora, aspectos da cultura de equipa como o espírito de entre ajuda e coesão grupal são frequentes. Estudos anteriores (e.g., Ahuja et al., 2002; De Bruin & Taylor, 2006; Rosenfield, 2004) demonstraram que ambientes que promovem a autonomia têm equipas mais felizes e eficazes e com menos riscos psicossociais. Este estudo mostrou que é preciso compreender que *startups* embora tenham ambientes mais flexíveis e autónomos, os trabalhadores podem percecionar algum excesso de trabalho talvez em função de uma autonomia outorgada, conceito que explica a falsa sensação de ausência de excesso de trabalho. Assim, este estudo contribui para colmatar um vazio na literatura que está ligado ao facto de existirem raros estudos que se fixam a perceber a cultura mais frequente numa *startup* e avaliar como ela está relacionada com aspetos importantes do trabalho como é o caso do grau de liberdade do trabalhador para a tomada de decisão sobre as suas tarefas e as demandas envolventes no seu trabalho.

Referências bibliográficas

- Ahuja, M., Chudoba, K. M., George, J. F., Kacmar, C., & McKnight, H. (2002). Overworked and isolated? Predicting the effect of work-family conflict, autonomy, and workload on organizational commitment and turnover of virtual workers. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 2002-Janua(c), 3586–3593. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2002.994454>
- Ankrah, N. & Langford, D. (2005). Architects and contractors: a comparative study of organizational cultures. *Construction Management and Economics*, 23, 595-607. <https://doi.org/10.1080/01446190500126973>
- Barbosa, L. (2002). *Cultura e Empresas*. Rio de Janeiro, Jorge Zahar.
- Bogers, M. (2011). The open innovation paradox: knowledge sharing and protection in R&D

- collaborations. *European Journal of Innovation Management*, 14 (1), 93-117.
<https://doi.org/10.1108/14601061111104715>
- Brunia S., De Been I., Van der Voordt T. (2016). Accommodating new ways of working: lessons from best practices and worst cases. *Journal of Corporate Real Estate*, 18(1), 30-47.
<https://doi.org/10.1108/JCRE-10-2015-0028>
- Bruno-Faria, M., & Fonseca, M. (2014). Medidas de cultura de inovação e de cultura organizacional para análise da associação com inovação. *Revista de Administração e Inovação*, 11(3), 30-55. <https://doi.org/10.11606/rai.v11i3.100214>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values frame- work* (3rd ed.). San Francisco, CA: Wiley.
- Castanheira, F., & Chambel, M. (2013). JD-C Model to Explain Burnout in Frontline Workers: The Useful Contribution of Emotional Demands. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 23(5), 412-423. <https://doi.org/10.1002/hfm.20326>
- Chatterjee, A., Pereira, A., & Bates, R. (2018). Impact of individual perception of organizational culture on the learning transfer environment. *International Journal of Training and Development*, 22(1), 15-33. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12116>
- De Bruin, G., & Taylor, N. (2006). The job demand-control model of job strain across gender. *Journal of Industrial Psychology*, 32(1), 66-73. <https://hdl.handle.net/10520/EJC89075>
- Dedahanov, A., Rhee, C., & Gapurjanova, N. (2019). Job autonomy and employee voice: is work-related self-efficacy a missing link? *Management Decision*, 57(9), 2401-2413. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2017-0607>
- Denison, D. & Mishra, A. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Engelen, A., Flatten, T. C., Thalmann, J., & Brettel, M. (2014). The effect of organizational culture on entrepreneurial orientation: A comparison between Germany and Thailand. *Journal of Small Business Management*, 52(4), 732-752. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12052>
- Ferreira, A. & Martinez, L. (2015). *Manual de diagnóstico e Mudança organizacional*. Rh editora, Lisboa.
- Fialho, F., Macedo, M., Santos, N. & Mitidieri T. (2010). *Gestão do Conhecimento Organizacional*. Florianópolis, UFSC.
- Freeman, J., & Engel, J. S. (2012). Models of Innovation: Startups and Mature Corporations.

- California Management Review*, 50(1), 94–119. <https://doi.org/10.2307/41166418>
- Gaulejac, V. (2007). *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. Aparecida, Idéias & Letras.
- Harvey, D. (2008) *Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança social* (17ªed.). São Paulo, Edições Loyola.
- Helfrich, C., Li, Y., Mohr, D., Meterko, M., & Sales, A. (2007). Assessing an organizational culture instrument based on the competing values framework: Exploratory and confirmatory factor analyses. *Implementation Science*, 2(1). <https://doi.org/10.1186/1748-5908-2-13>
- Hofstede, G. (2001). Culture's consequences: *Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival* (3rd ed.). New York: McGraw Hill.
- Huang, Y., Du, P., Chen, C., Yang, C., & Huang, I. (2011). Mediating effects of emotional exhaustion on the relationship between job demand-control model and mental health. *Stress & Health*, 27, 94–109. <https://doi.org/10.1002/smi.1340>
- Karasek, R. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308. doi:10.2307/2392498
- Kim, B., Kim, H., & Jeon, Y. (2018). Critical success factors of a design startup business. *Sustainability (Switzerland)*, 10(9), 1–15. <https://doi.org/10.3390/su10092981>
- Kim, H., Kim, J., Jang, Y., & Bae, J. (2016). Gender Differences in the Effects of Job Control and Demands on the Health of Korean Manual Workers. *Health Care for Women International*, 37(3), 288–300. <https://doi.org/10.1080/07399332.2014.980889>
- Mache, S., Servaty, R. & Harth, V. (2020). Flexible work arrangements in open workspaces and relations to occupational stress, need for recovery and psychological detachment from work. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 15, 5 <https://doi.org/10.1186/s12995-020-00258-z>
- Mann S, Holdsworth L. (2003). The psychological impact of teleworking: stress, emotions and health. *N Technol Work Employ*, 18, 196–211. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00121>
- Maran, D. A., & Soro, G. (2010). The influence of organizational culture in women participation and inclusion in voluntary organizations in Italy. *Voluntas: International Journal of Vol untary*

- and Nonprofit Organizations, 21(4), 481–496 <https://doi.org/10.1007/s11266-010-9143-7>
- Ouimet, P., & Zarutskie, R. (2014). Who works for startups? The relation between firm age, employee age, and growth. *Journal of Financial Economics*, 112(3), 386–407. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2014.03.003>
- Rosenfield, C. L. (2004). Autonomia outorgada e apropriação do trabalho. *Sociologias*, 6(12), 202–227. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86819562008>
- Rukh, H., & Qadeer, F. (2018). Diagnosing culture of public organization utilizing competing values framework: A mixed methods approach. *Pakistan Journal of Commerce and Social Science*, 12(1), 398–418. <https://ssrn.com/abstract=3174569>
- Russo, G. M., Tomei, P. A., Linhares, A. J. B., & Santos, A. M. (2012). Correlacionando tipos de cultura organizacional com estratégias de remuneração utilizando a tipologia de Charles Handy. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 18(3), 651–680. <https://doi.org/10.1590/s1413-23112012000300004>
- Saini, S., & Plowman, K. (2007) Effective Communications in Growing Pre-IPO Start-Ups, *Journal of Promotion Management*, 13:3-4, 203-232. doi:10.1080/10496490802308547
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3rd. edition). San Francisco, Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Spencer, S. B., & Skalaban, I. A. (2018). Organizational Culture in Civic Associations in Russia. *Voluntas*, 29(5), 1080–1097. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9925-2>
- Spender, J. C., Corvello, V., Grimaldi, M., & Rippa, P. (2017). Startups and open innovation: a review of the literature. *European Journal of Innovation Management*, 20(1), 4–30. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2015-0131>
- Tata, J. (2000). Autonomous work teams: an examination of cultural and structural constraints. *Work Study*, 49(5), 187–193. <https://doi.org/10.1108/00438020010337405>
- Wymer, S. & Regan, E. (2005). Factors influencing e-commerce adoption and use by small and medium businesses. *Electronic Markets*, 15 (4), 438-453. <https://doi.org/10.1080/10196780500303151>

Anexos

ANEXO A

Consentimento Informado

A Faculdade de Educação e Psicologia da Universidade Católica Portuguesa está a desenvolver um projeto cujo principal objetivo prende-se com verificar e compreender de que forma o contexto de trabalho influencia algumas variáveis presentes na vida dos colaboradores. Deste modo, pretendemos conhecer a sua perceção acerca do seu contexto e relações de trabalho.

O questionário não é um teste, logo não existem respostas certas ou erradas. Pedimos que leia cada questão com atenção e cuidado. De seguida, responda imediatamente assinalando a opção que melhor corresponde à sua opinião.

O tempo despendido em média para responder ao questionário é de 10 minutos.

Toda a informação obtida através da sua participação é confidencial e anónima. Isto significa que os resultados serão analisados juntamente com as respostas de outros participantes, para que nenhuma das respostas individuais possa ser identificada.

Os dados deste questionário serão utilizados para fins de investigação a ser desenvolvido pela Faculdade de Educação e Psicologia da Universidade Católica Portuguesa.

Na eventualidade de surgir qualquer questão relativa ao estudo, caso pretenda algum esclarecimento adicional, poderá contactar as docentes responsáveis do projeto:

Professora Filipa Sobral: fsobral@porto.ucp.pt

Professora Catarina Morais: cmorais@porto.ucp.pt

Agradecemos desde já a sua colaboração e disponibilidade.

ANEXO B**Questionário Sóciodemográfico**

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

1. Sexo:

Feminino ☐

Masculino ☐

2. Idade: _____

3. Habilitações Académicas (último grau académico concluído):

9º ano ☐

12º ano ☐

Bacharelato ☐

Licenciatura ☐

Mestrado ☐

Doutoramento ☐

4. Estado Civil:

Solteiro ☐

Casado/União de facto ☐

Divorciado/Separado ☐

Viúvo ☐

5. Número de filhos: _____

6. A empresa na qual exerce atualmente funções é considerada uma Startup?:

Sim ☐

Não ☐

7. Ano de fundação da organização:

8. Setor de atividade da organização:

9. Há quanto tempo trabalha nesta empresa (por favor especifique o número de anos e/ou meses; e.g. 5 anos e 2 meses):

10. Quantas horas de trabalho semanal estão estabelecidas no seu contrato? _____

11. Por norma, quantas horas semanais dedica ao seu trabalho? _____

12. Numa semana típica de trabalho, quantas dessas horas, em média, trabalha:

a. Fisicamente na empresa: _____

b. Em deslocações (e.g., reuniões externas): _____

c. Em casa (e.g., teletrabalho): _____

ANEXO C

Questões

De seguida, encontram-se algumas afirmações. Para cada afirmação, assinale a resposta que mais adequa à sua opinião, tendo em conta a escala de Likert apresentada de 1 a 7 (1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo bastante; 3 = Discordo um pouco ; 4 = Não concordo nem discordo; 5 = Concordo moderadamente; 6 = Concordo bastante; 7 = Concordo totalmente).

	Concordo Totalmente						
	Concordo Bastante						
	Concordo						
	Não Concordo Nem Discordo						
	Discordo						
	Discordo Bastante						
	Discordo Totalmente						
Esta empresa tem um ambiente empreendedor.	1	2	3	4	5	6	7
Os gestores desta empresa assumem riscos.	1	2	3	4	5	6	7
Os gestores desta empresa incentivam os trabalhadores a arriscar e a serem inovadores.	1	2	3	4	5	6	7
A cola que mantém esta empresa é unida e aposta na inovação e desenvolvimento.	1	2	3	4	5	6	7
Nesta empresa, os trabalhadores sentem que ser pioneiro no mercado é importante.	1	2	3	4	5	6	7
Nesta empresa dá-se ênfase ao dinamismo.	1	2	3	4	5	6	7
Esta empresa tem um ambiente burocrático.	1	2	3	4	5	6	7
Os gestores desta empresa controlam a aplicação das políticas, regras e procedimentos.	1	2	3	4	5	6	7
A cola que mantém esta empresa unida é o cumprimento de políticas, regras e procedimentos.	1	2	3	4	5	6	7
Nesta empresa, os trabalhadores sentem que seguir as políticas, regras e procedimentos é importante	1	2	3	4	5	6	7
Esta empresa dá ênfase à estabilidade.	1	2	3	4	5	6	7
Esta empresa tem um ambiente coeso.	1	2	3	4	5	6	7
Os gestores desta empresa preocupam-se e são próximo.	1	2	3	4	5	6	7
Os gestores desta empresa incentivam o desenvolvimento dos trabalhadores.	1	2	3	4	5	6	7
A cola que mantém esta empresa unida é o respeito e lealdade.	1	2	3	4	5	6	7
Nesta empresa, os trabalhadores sentem que o compromisso é importante.	1	2	3	4	5	6	7
Nesta empresa dá ênfase aos trabalhadores.	1	2	3	4	5	6	7
Nesta empresa tem um ambiente competitivo.	1	2	3	4	5	6	7
Os gestores desta empresa coordenam e acompanham.	1	2	3	4	5	6	7
Os gestores desta empresa incentivam os trabalhadores a cumprir metas e objetivos.	1	2	3	4	5	6	7
Nesta empresa, os trabalhadores sentem que os objetivos mensuráveis são importantes.	1	2	3	4	5	6	7
Esta empresa dá ênfase aos resultados.	1	2	3	4	5	6	7

	Concordo Totalmente						
	Concordo Bastante						
	Concordo Moderadamente						
	Não Concordo Nem Discordo						
	Discordo um Pouco						
	Discordo Bastante						
	Discordo Totalmente						
O meu trabalho exige que eu trabalhe depressa.	1	2	3	4	5	6	7
O meu trabalho exige que eu trabalhe duramente.	1	2	3	4	5	6	7
No meu trabalho, tenho uma grande quantidade de coisas para fazer.	1	2	3	4	5	6	7
Não tenho tempo para fazer todo o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
Tenho demasiado trabalho para fazer.	1	2	3	4	5	6	7
Sinto que não tenho tempo para terminar o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
Tenho que lidar com exigências contraditórias no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
Tenho a possibilidade de decidir como organizar o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
Tenho controlo sobre o que acontece no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
O meu trabalho permite-me tomar decisões por mim própria(o).	1	2	3	4	5	6	7
No meu trabalho é-me pedido que tome as minhas próprias decisões.	1	2	3	4	5	6	7