



CATÓLICA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
E PSICOLOGIA

PORTO

CULTURA ORGANIZACIONAL E CONCILIAÇÃO TRABALHO-FAMÍLIA EM CONTEXTO DE STARTUPS: EM ESTUDO QUALITATIVO

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

Ana Raquel Martins Fonseca

Porto, julho de 2019



CATÓLICA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
E PSICOLOGIA

PORTO

CULTURA ORGANIZACIONAL E CONCILIAÇÃO TRABALHO-FAMÍLIA EM CONTEXTO DE STARTUPS: EM ESTUDO QUALITATIVO

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

Ana Raquel Martins Fonseca

Trabalho efetuado sob a orientação de

Professora Doutora Filipa Sobral

Porto, julho de 2019

AGRADECIMENTOS

À *minha mãe*, por estar incondicionalmente presente, por ser a minha força e o meu pilar. Sem ti este caminho não teria sido percorrido da mesma forma. Sou-te eternamente grata por toda essa dedicação e amor.

Ao *meu pai*, por ser o meu maior exemplo, por acreditar sempre em mim e por todos os ensinamentos que me transmite, a cada dia que passa.

Ao *meu irmão*, por fazer parte de todas as etapas da minha vida e por ser o meu eterno companheiro.

À minha família, *avós, tios e primos*, por toda a preocupação e pelas palavras de força constante ao longo destes 5 anos.

Às *minhas amigas*, por estarem presentes e não me deixarem desistir, mesmo quando os obstáculos surgiram, por ter com quem partilhar as minhas felicidades e frustrações, mas sobretudo, pela vossa verdadeira amizade.

À Professora *Filipa Sobral*, por todos os conhecimentos transmitidos, pelo acompanhamento e disponibilidade ao longo deste percurso.

Às minhas colegas e amigas desta caminhada, *Inês e Magda*, pelo apoio e ajuda permanentemente. Sem vocês teria sido muito mais difícil esta reta final.

E por fim, à *estrela* que me guia e ilumina todos os meus passos, e que, estejas onde estiveres, te sintas orgulhoso por ter chegado o término deste percurso da minha vida.

Muito obrigada a todos.

RESUMO

A presente investigação enquadra-se na problemática sobre a conciliação trabalho-família, tendo como base a cultura organizacional presente nas startups. Este estudo, de carácter exploratório, teve como principal objetivo compreender como a cultura organizacional percecionada pelos empreendedores/fundadores de startups contribui para a sua conciliação trabalho-família.

O estudo utiliza uma metodologia qualitativa, nomeadamente, entrevistas semiestruturadas de cariz exploratório. Por conseguinte, os dados foram recolhidos junto de oito participantes, sendo quatro do género feminino e quatro do género masculino, todos empreendedores/fundadores de startups, sendo posteriormente tratados através do *software* NVivo.

Os resultados sugerem que a cultura organizacional presente nas startups, através da perspectiva dos seus empreendedores/fundadores, é adocrática e vista como um elemento facilitador para a conciliação trabalho-família dos seus colaboradores, mas como sendo um entrave para a sua própria conciliação, não pelas características que a cultura em si apresenta, mas pela responsabilidade que acarreta a sua posição na startup.

Palavra-chave: Empreendedores, Startups, Cultura Organizacional, Conciliação Trabalho-Família

ABSTRAT

This investigation focus on the question of the balance between work and family life on the basis of the organizational culture of startups. This exploratory study aims at understanding how organizational culture is perceived by entrepreneurs/business executives and startup founders thus contributing to the balance between work and family life.

This investigation uses a qualitative methodology namely semi structured interviews of exploratory nature. Therefore, data has been gathered from of eight participants, four female and four male, being each of them startup founders. Data has been processed and analysed using NVivo software.

Evidence that emerged from this investigation suggest that the organizational culture existing in startups from the perspective of emerging founders/entrepreneurs is adhocratic. It is seen as a key element for the family/work staff balance, however it is also a drawback for its balance, not only for its characteristics but also for the responsibility it carries.

Keywords: Entrepreneurs, Startups, Organizational Culture, Work-Family Balance

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	9
1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	11
1.1. Startups	11
1.1.1. Cultura organizacional nas startups	12
1.2. Conciliação Trabalho-Família: conflito e enriquecimento	15
1.2.1. Conflito Trabalho-Família	16
1.2.2. Enriquecimento trabalho-família	17
1.2.3. Conciliação trabalho-família em empreendedores	18
2. MÉTODO	20
2.1. Desenho de Investigação	20
2.2. Delimitação das Questões de Investigação	20
2.3. Participantes	20
2.4. Instrumentos	21
2.5. Procedimento	22
2.5.1. Recolha de Dados	22
2.5.2. Análise de Dados	22
3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	24
CONCLUSÃO	34
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	36
ANEXOS	41

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Dados Sociodemográficos dos participantes.....	21
---	----

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 – Consentimento Informado	42
Anexo 2 – Guião de Entrevista	44
Anexo 3 – Dados Sociodemográficos	51
Anexo 4 – Sistemas de Categorias	55
Anexo 5 – Descrição do Sistema Geral de Categorias.....	59

INTRODUÇÃO

Com a desaceleração do crescimento da economia e a necessidade dos indivíduos criarem o seu próprio emprego surgiram as startups (Saini & Plowman, 2007), apresentando duas características predominantes: os seus empreendedores jovens e a colaboração constante nos negócios (Moreira, Piurcosky, Silva, Júnior, & Calegario, 2017). Estas empresas seguem uma abordagem orientada por hipóteses para uma oportunidade empreendedora e desenvolvimento de um novo produto para um mercado em específico (Rasmussen & Taney, 2015), tendo como principal atividade transformar ideias em novos produtos, explorar a reação dos clientes e, então, realizar melhorias e instalar-se no mercado (Moreira et al., 2017).

Este negócio faz com que os empreendedores enfrentem uma imprevisibilidade contínua (Giardino, Unterkalmsteiner, Paternoster, Gorschek, & Abrahamsson, 2014), mesmo quando estão presentes diversos fatores motivadores no ambiente destas empresas, como, as perspetivas futuras de crescimento, os desafios presentes no trabalho, a autonomia nas tomadas de decisão e os benefícios monetários (Saini & Plowman, 2007). Face a isto, e estando os empreendedores preparados com conhecimentos e informações essenciais para construir o seu empreendimento (Melwani, 2018), são eles que influenciam a forma como a cultura é formada e compartilhada dentro da organização (Idowu, 2017).

O conceito de cultura organizacional considera dois elementos críticos, nomeadamente, a estabilidade estrutural, que se refere a um conjunto de valores e crenças comuns dentro da organização, que não são facilmente identificáveis aquando a visualização de comportamentos e práticas de superfície; e a integração, que considera os padrões de comportamento, rituais, clima e valores, que se combinam e moldam a identidade da organização (Idowu, 2017). De acordo com Marty, em 2002, a cultura organizacional presente nas startups assenta em três componentes: (a) a inovação, que permite que cada indivíduo organize o seu próprio tempo e escolha livremente as estratégias que utiliza; (b) a juventude, atendendo à média de idades dos seus empreendedores; e (c) a alta tecnologia, patente no negócio da empresa.

Por outro lado, quando os empreendedores tomam a decisão de criar o seu próprio negócio, esta é tomada com base em diversos fatores, como o acesso a recursos, a posse de habilidades especializadas e a existência de redes de apoio, sendo que, a procura por um equilíbrio entre dois domínios essenciais, isto é, trabalho e família, torna-se o motivo principal para a tomada desta decisão (Guerreiro, Caetano, Rodrigues, Barroso, & Couto, 2016). Os empreendedores destacam a importância de se comprometerem em termos de

tempo tanto com o trabalho como com a vida familiar, sendo que as variáveis presentes nos dois domínios influenciam diferentes tipos de conflito entre o trabalho e a família e, eventualmente, interferem com o sucesso e o bem-estar dos próprios empreendedores (Parasuraman, Purohit, Godshalk, & Beutell, 1996). Assim, acredita-se que existe uma lógica dupla no que diz respeito às estratégias para enfrentar o conflito entre o trabalho e a família: em primeiro, a possibilidade de existir conflito entre o trabalho e a família motiva os empreendedores a adotarem estratégias, com o objetivo de reduzir a existência desse conflito sentido no futuro e, em segundo, o conflito antecipado entre o trabalho e a família como motivador para que os empreendedores utilizem estratégias de forma pró-ativa, diminuindo a quantidade de conflito efetivamente vivenciado posteriormente (Jennings & McDougald, 2007).

Estes dois conceitos, a cultura organizacional presente nas empresas e a conciliação entre a vida profissional e familiar, destacam-se nos diversos estudos que têm sido realizados ao longo dos anos. As diversas alterações na legislação laboral, o contexto económico do país e o surgimento de diversas startups, torna necessário que se estude como se estabelece associações entre a cultura organizacional e a conciliação, na realidade que são estas empresas. Desta forma, surge como objetivo principal deste estudo compreender como é que a cultura organizacional, pela perceção de empreendedores/fundadores de startups, potencia a conciliação trabalho-família.

Assim, inicialmente realiza-se uma revisão do estado da arte do tema em questão, a partir da qual nasce o problema de investigação e o objetivo do estudo, que levaram à formulação das questões de investigação. Posteriormente, será apresentada a metodologia utilizada, assim como, a análise e discussão dos resultados obtidos. Por último, é apresentado uma conclusão que fará referência a todas as limitações e implicações deste estudo, acompanhadas pelas sugestões para investigações futuras.

1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1. Startups

A adoção do conceito de startups começou a surgir no início do século XXI (Egan-Wyer, Muhr, & Rehn, 2017; Oliveira & Zotes, 2018). Estas empresas tinham como principal aliado ao desenvolvimento do seu negócio a internet, possibilitando-lhes anunciarem os seus produtos sem uso de grandes quantidades de dinheiro e testar o seu lançamento sem muito trabalho operacional conseguindo identificar as oportunidades de melhoria e versões aprimoradas dos produtos (Oliveira & Zotes, 2018), pelo que este modelo de negócio ganhou espaço junto das empresas tradicionais, como nova forma de empresa (Oliveira & Zotes, 2018).

As startups distinguem-se das empresas tradicionais por se encontrarem ligadas à tecnologia, pela natureza do seu modelo de negócio específico, pela integração das perspetivas empreendedoras baseadas em hipóteses, pela integração de perspetivas de marketing empreendedor, efetivo e tecnológico e pela necessidade de lidar com o elevado grau de incerteza associado ao seu negócio (Rasmussen & Tanev, 2015). Assim, o conceito de startups refere-se a pequenas empresas em estágios iniciais de desenvolvimento que criam um produto ou serviço, com foco na alta tecnologia, ou fabricam e/ou comercializam um produto/serviço (Saini & Plowman, 2007). Desta forma, as startups podem ser vistas como uma instituição com o objetivo de criar novos produtos e serviços, sob condições de extrema incerteza (Ciobanu & Năstase, 2015), que, juntamente com as condições dinâmicas do mercado de trabalho, faz com que os riscos de investimento possam aumentar (Saini & Plowman, 2007; Moreira et al., 2017), levando este negócio a ser maioritariamente realizado por jovens entre os 25 e os 34 anos, considerados como mais tolerantes aos riscos (Oliveira & Zotes, 2018).

Estes investidores são percecionados como empreendedores na criação de novas empresas utilizando uma variedade de recursos, nomeadamente, materiais, simbólicos e logísticos, de forma a colocar os seus projetos em prática (Guerreiro et al., 2016). Segundo Peter Drucker, o empreendedor é quem procura por mudanças, respondendo e explorando-as como uma possibilidade (Melwani, 2018). Face às dinâmicas do mercado, as pessoas passaram a investir recursos em startups com o objetivo de obterem maior retorno do investimento inicial ou maior percentagem de lucro, conseguindo potencializar o seu crescimento num espaço de tempo definido (Oliveira & Zotes, 2018), criando “receitas” e obtendo financiamento, de forma a conseguir continuar com o seu desenvolvimento (Giardino

et al., 2014). Enquanto empreendedores de startups é importante ter em consideração uma variedade de fatores que moldam a sua estrutura de negócio em crescimento: a procura de um ambiente externo onde os avanços tecnológicos afetam a estrutura organizacional, procuram encontrar o equilíbrio entre a consistência interna e o ambiente da empresa, e a tentativa de copiar as tendências atuais da estrutura organizacional (Saini & Plowman, 2007), pelo que o empreendedorismo tem assumido uma importância primordial no que se refere ao crescimento económico (Melwani, 2018).

1.1.1. Cultura organizacional nas startups

A cultura organizacional tem sido reconhecida como tendo um efeito poderoso no desempenho e na eficácia, a longo prazo, das organizações (Davis & Cates, 2018). Uma das definições mais conhecidas da cultura organizacional é de Schein (1985) que vê a cultura como um padrão de suposições básicas que um grupo desenvolveu de forma a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna (cit. in Daher, 2016). Assim, a cultura organizacional é vista como um conjunto de valores partilhados que a longo prazo levam à confiança e à criação de relações pessoais íntimas (Daher, 2016), crenças e normas que influenciam a forma como os colaboradores pensam, sentem e se comportam no local de trabalho (Lunenburg, 2012). Desta forma, a cultura organizacional pode ter impacto na eficácia da organização (Lunenburg, 2012), sendo que cada cultura, em cada organização, é refletida como uma linguagem única, com símbolos, regras e sentimentos etnocêntricos (Davis & Cates, 2018).

Dentro dos diversos conceitos de cultura organizacional, Burn e Stalker (1961) distinguiram a cultura organizacional em estruturas organizacionais mecanicistas e orgânicas (cit. in Daher, 2016). As estruturas mecanicistas são apropriadas em empresas que operam sob condições estáveis, onde os problemas que a organização enfrenta são divididos em especialidades; enquanto as estruturas orgânicas são adaptadas em condições instáveis em organizações de tecnologia, pelo que, quando surgem problemas, os requisitos para a ação não podem ser divididos e distribuídos entre funções especializadas, com uma hierarquia definida (Daher, 2016). Mais recentemente, Cameron e Quinn (2006) sugerem quatro categorias de cultura organizacional, que capturam padrões estáveis de normas que as organizações desenvolvem como forma de lidar com o ambiente da empresa, concentrando-se no ambiente interno ou externo e optando por procurar a estabilidade e controlo ou a flexibilidade e adaptabilidade (Cameron & Quinn, 2006). Assim, variando ao longo destas duas dimensões

surge a criação de quatro quadrantes de cultura organizacional (Gardner, Reithel, Foley, Cogliser, & Walumbwa, 2009), nomeadamente:

- (1) grupo ou clã, com foco organizacional interno e enfatizando a adaptabilidade por meio do incentivo à coesão, à moral e à cooperação entre trabalhadores (Cameron & Quinn, 2006). Os clientes e os fornecedores são percebidos como parceiros e a empresa preocupa-se com o desenvolvimento de um ambiente de trabalho humano (Barbosa, 2011);
- (2) adocracia ou empreendedorismo, extremamente orientado e flexível, em que as suas normas enfatizam a criatividade individual e a capacidade de lidar com desafios externos através do desenvolvimento de soluções inovadoras (Cameron & Quinn, 2006), tendo estas empresas como palavras-chave o pioneirismo e a inovação (Barbosa, 2011);
- (3) hierarquia ou burocracia, que tem o foco interno com ênfase na estabilidade organizacional e controlo através do uso de regras e regulamentos (Cameron & Quinn, 2006), tendo uma liderança coordenada, monitorizada e organizada (Barbosa, 2011);
- (4) a cultura racional ou de mercado, caracterizada pela forte orientação para o mercado externo e preocupação com a competitividade externa e a estabilidade através do controlo da eficiência (Cameron & Quinn, 2006), mantendo o foco nos resultados e em bases seguras de clientes (Barbosa, 2011).

A cultura organizacional é um elemento fundamental nas organizações, uma vez que através dos seus valores e crenças, os colaboradores compartilham significados e símbolos que auxiliam na interpretação conjunta de como se devem comportar e agir dentro de uma organização (Idowu, 2017). O mesmo se verifica nas startups, onde a cultura destas empresas surge através da partilha de valores, de mitologias e heróis, bem como de uma linguagem compartilhada, sendo essa noção de valores partilhados que definem os empreendimentos das startups (Egan-Wyer, Muhr, & Rehn, 2017).

Alguns estudos têm demonstrado que através de uma cultura participativa, com base na estrutura orgânica da startup, é possível criar nos colaboradores o sentimento de partilha de valores e promover o trabalho em equipa, sendo este refletido através dos seus comportamentos (Dozier, Gruning, & Gruning, 1995; Saini & Plowman, 2007). Especificamente, um estudo realizado por Saini e Plowman (2007) verificou que existe uma clara influência do estágio de crescimento da empresa na estrutura organizacional e na cultura

de uma startup, uma vez que a sua estrutura inicial é plana e não organizada, sem hierarquia e com funções e tarefas por definir. Deste modo, a cultura da startup tem presente uma atmosfera participativa, colaborativa, familiar e unida; o seu ambiente de trabalho é dinâmico, informal e carregado de energia e emoção; os seus valores culturais refletem longos períodos de trabalho, multitarefas, flexibilidade e adaptabilidade no comportamento dos colaboradores; e o perfil predominante dos colaboradores é de pessoas jovens, inteligentes, agressivos, amigáveis, cheios de energia e entusiasmados, havendo sempre respeito mútuo e admiração pelos outros (Saini & Plowman, 2007).

Sendo estas pequenas empresas que exploram novas oportunidades de negócio, que trabalham para resolver um problema mesmo quando a solução não é conhecida e o mercado é altamente volátil (Giardino et al., 2014), a cultura presente nas startups utiliza discursos culturais 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, sendo um elemento chave a forma como os empreendedores/fundadores de startups se identificam com o seu papel na empresa e como meio de estabelecer, entre os colaboradores, o pensamento de que a sua função se liga mais com a vocação deles, do que com o trabalho propriamente dito; assim como, um pensamento duplo, com o objetivo de negociar a procura complexa imposta por novos empreendimentos (Egan-Wyer, Muhr, & Rehn, 2017). Essas características deste tipo de discurso cultural faz com que a organização mantenha uma cultura na qual os colaboradores podem comunicar os feitos que alcançam ao invés de apenas administrar um negócio, enquanto o pensamento duplo, em simultâneo, permite que o executem especificamente, através da cultura empreendedora idealizada e da procura de mercados em crescimento (Egan-Wyer, Muhr, & Rehn, 2017). Por outro lado, são os métodos flexíveis e reativos, juntamente com metodologias e técnicas adaptadas de práticas ágeis que permitem identificar uma cultura e necessidades específicas das startups (Giardino et al., 2014).

Desta forma, os principais fatores motivadores no ambiente de uma startup prendem-se com a visão da empresa e as perspetivas futuras de crescimento, com os desafios que o trabalho exerce, com a satisfação no trabalho, com as variadas opções de ação, com o ambiente de trabalho, com a autonomia nas tomadas de decisão, com a visibilidade das suas contribuições, com a empatia existente perante os seus superiores e com os benefícios monetários (Saini & Plowman, 2007). Essa perceção da cultura organizacional mostra-se como determinante chave da atração, em geral, de uma organização para os colaboradores, uma vez que as diferenças fundamentais dos diferentes tipos de cultura, nomeadamente, clã,

hierarquia, empreendedorismo e de mercado, podem gerar preferências nos trabalhadores por um ou mais tipos de cultura, e tais preferências podem ser refletidas nas suas percepções face à atratividade de uma organização (Gardner et al., 2009).

Face à possibilidade de existir diferentes culturas organizacionais nestas empresas, os impactos nos seus empreendedores serão, desta forma, também diferentes. Tendo em consideração o grau de imprevisibilidade associado às startups, estas podem exigir por parte dos seus colaboradores maior envolvimento, pelo que é necessário que estes sejam acompanhados de recursos que lhes permitam uma boa gestão e equilíbrio entre as diferentes esferas da vida, nomeadamente entre o trabalho e a família, uma vez que o equilíbrio trabalho-família está no cerne das questões centrais para o desenvolvimento dos recursos humanos (Grzywacz & Carlson, 2007). Este conceito é percebido como o equivalente ao equilíbrio entre os dois domínios, isto é, pela ausência de conflitos ou pela presença de enriquecimento entre o trabalho e a família (Carlson, Grzywacz, & Zivnuska, 2009).

1.2. Conciliação Trabalho-Família: conflito e enriquecimento

Com o aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho, passou a existir um maior número de trabalhadores com necessidade de conciliar a vida profissional com as responsabilidades familiares (Dulk, Doorne-Huiskes, & Schippers, 1999). Segundo Grzywacz e Carlson (2007), o equilíbrio entre o trabalho e a família era definido de forma inconsciente, independentemente do seu interesse. Contudo, posteriormente, foi considerado um conceito subdesenvolvido, apesar do seu uso generalizado (Carlson, Grzywacz, & Zivnuska, 2009). O equilíbrio trabalho-família passou a ser visto pela expectativa de que o trabalho e a vida familiar são, de certa forma, integrados/harmoniosos, representando, este equilíbrio, a falta de conflito ou interferência entre estes papéis (Frone, 2003; Grzywacz & Carlson, 2007). Face às mudanças demográficas, tecnológicas e organizacionais que se verificaram ao longo dos anos, foram colocados desafios aos trabalhadores para gerirem as responsabilidades profissionais e pessoais em simultâneo, pelo que as organizações têm procurado formas de reduzir essa incompatibilidade entre as duas esferas da vida (Bhargava & Baral, 2009).

Assim, da interface entre o trabalho e a família resultaram diversas taxonomias de modelos que permitem descrever a relação entre estes domínios (Frone, 2003), nomeadamente seis modelos básicos, também conhecidos como mecanismo de ligação (Edwards & Rothbard, 2000): o modelo da segmentação, da congruência, da identidade ou integração, o modelo de Spillover, o modelo da remuneração e o modelo da drenagem de recursos. Dentro destes modelos, estes foram divididos em modelos causais e não causais

(Morf, 1989, citado por Frone, 2003). Nos modelos não causais, as variáveis do trabalho e da família, mesmo que interrelacionadas, não estabelecem uma relação causal entre o trabalho e a família, estando aqui presente: o **modelo da segmentação** que postula que a vida no trabalho e a vida familiar representam domínios independentes que não se influenciam (Morf, 1989, cit. in Frone, 2003), nem se afetam mutuamente (Fiksenbaum, 2014); o **modelo da congruência** que acredita que, embora possa existir uma correlação positiva ou negativa entre o trabalho e a família, essa relação é hipotética, porque as duas variáveis partilham de uma causa comum (Morf, 1989, cit. in Frone, 2003); e o **modelo da identidade ou integração** que postula que os papéis do trabalho e da família encontram-se intimamente interligados, contudo são distinguíveis (Morf, 1989, cit. in Frone, 2003). Em contraste a estes modelos, encontram-se os modelos causais que postulam que, o que acontece num dos domínios da vida pode ter um impacto causal no outro domínio, sendo eles: o **modelo Spillover** que postula a existência de uma relação positiva entre o trabalho e a família, isto porque uma mudança num dos domínios leva a uma mudança paralela no outro domínio; o **modelo da remuneração** que acredita na existência de uma relação negativa entre o trabalho e a família, visto que aumentando a insatisfação num dos domínios da vida leva à redução de tempo e energia para esse papel, aumentando o tempo e a energia no outro domínio; e o **modelo da drenagem de recursos** que postula a existência de uma relação negativa entre o trabalho e a família devido ao uso de recursos finitos num dos domínios reduzir a disponibilidade desses mesmos recursos serem utilizados no outro domínio (Morf, 1989, cit. in Frone, 2003), acreditando, ainda assim, que os indivíduos se esforçam para reter, proteger e construir recursos (Fiksenbaum, 2014).

Desta forma, a conciliação trabalho-família pode ser percebida como um construto multidimensional que necessita de ser definido consoante a influência entre os papéis profissionais e familiares, isto é, do trabalho para a família versus da família para o trabalho, e do tipo de efeito que surge, ou seja, conflito versus enriquecimento (Frone, 2003).

1.2.1. Conflito Trabalho-Família

O conflito trabalho-família começou por ser visto como um construto unidimensional (Fiksenbaum, 2014). Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek e Rosenthal (1964), sugeriram que o conflito trabalho-família era um tipo de conflito intercalar em que as pressões dos papéis do trabalho e dos domínios familiares eram mutuamente incompatíveis num certo grau (cit. in Allen, Herst, Bruck, & Sutton, 2000). Contudo, face a pesquisas recentes distinguiram-se duas formas de conflito entre estes dois domínios, com raízes na teoria do conflito (Byron,

2005), nomeadamente, o conflito devido ao trabalho que interfere na família, que ocorre quando atividades ligadas com a vida profissional interferem nas responsabilidades familiares (Allen et al., 2000; Byron, 2005; Fiksenbaum, 2014), e o conflito devido à família interferir no trabalho, em que as responsabilidades familiares interferem com as atividades profissionais (Allen et al., 2000; Byron, 2005; Fiksenbaum, 2014). A definição mais citada para descrever o conflito trabalho-família é que este é visto como uma forma de conflito entre instituições na qual as pressões de um papel, quer do domínio profissional como do familiar, são mutuamente incompatíveis em determinados aspetos (Frone, 2003).

Esta abordagem do conflito trabalho-família tem sido dominada pela teoria das expectativas dos papéis (Fiksenbaum, 2014), que forneceu o ponto de partida para a pesquisa sobre a interface entre o trabalho e a família (Aryee, Srivinas, & Tan, 2005). Embora uma grande parte da literatura assuma que, nesta teoria, a tensão que um papel assume possa ser evitada dando prioridade a uns papéis em relação a outros (Carlson, Grzywacz, & Zivnuska, 2009), surge o pressuposto de que os indivíduos são capazes de evitar a tensão de um papel, não restringindo o número de papéis que desempenham ou dando prioridade a um deles, mas expandindo as identidades do papel que desempenham num sentido fluido (Carlson, Grzywacz, & Zivnuska, 2009). A capacidade do indivíduo de atender e envolver-se em qualquer papel que desempenha no momento leva a um menor esforço e, conseqüentemente, a maior equilíbrio (Carlson, Grzywacz, & Zivnuska, 2009). São, assim, os papéis sociais que ajudam a definir quem é cada um de nós, sendo-nos impostos diversos limites, como, os limites de autodefinição, os limites comportamentais que influenciam as ações do indivíduo, os limites relacionais que influenciam como e com quem se interage, os limites cognitivos que influenciam a forma de pensar, os limites afetivos que influenciam a forma que se sente perante as situações e/ou pessoas, estruturam o uso dos limites temporais e estruturam a localização física pelos limites espaciais (Frone, 2003).

1.2.2. Enriquecimento trabalho-família

Segundo Greenhaus e Powell (2006), o enriquecimento trabalho-família é um construto que representa como o trabalho e a família se beneficiam mutuamente, sendo definido como a extensão em que as experiências num papel melhoram a qualidade de vida, o desempenho ou o afeto, no outro papel. Este enriquecimento é percebido como o distinto de conflito trabalho-família, sendo que, assim como o conflito trabalho-família, também o enriquecimento é de natureza bidirecional (Frone, 2003). Isto é, os benefícios podem ser derivados do trabalho e aplicados à família, estando presente o enriquecimento do trabalho

para a família, ou derivados da família e aplicados no trabalho, existindo o enriquecimento da família para o trabalho (McNall, Nicklin, & Masuda, 2010). Tanto o enriquecimento trabalho-família, como o enriquecimento família-trabalho estão positivamente relacionados com o funcionamento familiar, com a satisfação no trabalho e com o compromisso organizacional (Baral & Bhargava, 2010).

O enriquecimento entre os domínios profissionais e familiares não deve ser reconhecido como um efeito oposto ao conflito, uma vez que o grau em que ocorre as experiências de enriquecimento entre os dois domínios não se encontra relacionado com o grau de conflito que é experimentado entre esses papéis, isto é, o conflito e o enriquecimento não constituem o oposto um do outro, sendo construtos independentes, pelo que o oposto de enriquecimento não é o conflito, mas sim a ausência de enriquecimento, podendo o enriquecimento trabalho-família e o conflito trabalho-família ocorrer em simultâneo (Pereira & Ribeiro, 2014). O enriquecimento trabalho-família ocorre quando os recursos de uma função melhoram de forma significativa o desempenho na outra função, através de mecanismos instrumentais, que envolve a transferência de recursos de um papel para melhorar o desempenho no outro papel, ou através de mecanismos afetivos, que envolve sentimentos positivos gerados num dos papéis que influencia, de forma positiva, o outro papel (Maertz & Boyar, 2011).

1.2.3. Conciliação trabalho-família em empreendedores

Quando pensamos na perspectiva de inserção familiar existem pelo menos três razões para integrar os mecanismos de conciliação trabalho-família relacionados com o empreendedorismo, nomeadamente: (1) o desejo de alcançar o equilíbrio entre os dois domínios, profissional e pessoal, motiva os indivíduos a iniciarem os seus próprios negócios, (2) a obtenção de equilíbrio entre o trabalho e a família, visto como um critério de objetivo e sucesso para os indivíduos e (3) os fatores relacionados com a família que têm consequências importantes para o trabalho (Jennings & McDougald, 2007). Desta forma, é importante ter em atenção que, tanto o conflito trabalho-família como o conflito família-trabalho, têm consequências ligadas com o bem-estar dos empreendedores, isto porque, o conflito trabalho-família está associado ao aumento de stress, ao passo que o conflito família-trabalho encontra-se associado à diminuição da satisfação profissional dos empreendedores (Parasuraman et al., 1996).

Segundo Greenhaus e Callanan (1994), a relação entre o empreendedorismo e as obrigações familiares é paradoxal (cit. in Guerreiro et al., 2016). No empreendedorismo

relacionado com o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, os empreendedores consideram que trabalhar por si mesmos lhes fornecia maior autonomia e maior flexibilidade na gestão do tempo que dedicavam aos dois domínios da vida, uma vez que a motivação para encararem esta opção profissional prendia-se com as dificuldades em experiências profissionais anteriores de conciliar o trabalho com a vida familiar (Guerreiro et al., 2016). Na teoria, os empreendedores desfrutam de maior liberdade e possuem mais flexibilidade em modificar os seus horários de trabalho como forma de cumprir as responsabilidades familiares (Parasuraman et al., 1996), procurando uma forma de adaptar a vida profissional a essas responsabilidades (Guerreiro et al., 2016). Contudo, na realidade, essa mesma liberdade é limitada pela responsabilidade que lhes está associada na sobrevivência e sucesso do seu empreendimento (Parasuraman et al., 1996).

Segundo um estudo feito por Parasuraman, Purohit, Godshalk, e Beutell, em 1996, o tempo que os empreendedores se comprometem com o trabalho é influenciado pelas características relacionadas com o domínio do trabalho e pela pressão do papel que desempenham, ao passo que o tempo que se comprometem com a família é influenciado pelos parentes mais próximos e pelo apoio instrumental por eles fornecido. No entanto, e sabendo que os recursos materiais são uma condição essencial para que qualquer projeto empreendedor se torne viável e sustentável, o apoio familiar é um fator importante a ter em consideração, sendo também a família percebida como uma fonte de apoio para a conciliação entre a vida profissional e familiar (Guerreiro et al., 2016).

Neste sentido, para perceber as práticas de conciliação trabalho-família presentes nas startups, é importante ter em consideração a sua cultura organizacional, uma vez que esta pode ser percebida como um fator facilitador ou um entrave das respetivas práticas. Desta forma, a presente investigação surge pelo facto de que, apesar da literatura sugerir modelos que visam existir diversas formas de cultura organizacional onde as empresas se podem encontrar, tendo em conta as suas características específicas, procura-se perceber que dimensão ou tipologia de cultura mais está presente nas startups e como essa tipologia de cultura pode contribuir para uma melhor/pior conciliação trabalho-família, de acordo com a percepção dos seus empreendedores/fundadores.

2. MÉTODO

2.1. Desenho de Investigação

O processo de investigação apresentado neste estudo é de cariz qualitativo, sendo que na investigação qualitativa o objeto de estudo não são os comportamentos, mas as interações e situações, procurando-se investigar ideias, descobrir significados nas ações individuais e nas interações sociais, tendo em conta a perspetiva dos atores intervenientes no processo (Coutinho, 2014). Desta forma, pretende-se obter as vivências e experiências dos participantes no que diz respeito à cultura organizacional das startups na sua interferência com a conciliação trabalho-família, procurando alargar o espectro de conhecimento sobre este tema.

Esta investigação tem como principal objetivo compreender como a cultura organizacional percebida pelos empreendedores/fundadores de startups potencia a conciliação trabalho-família, decompondo-se em três objetivos específicos: (1) caracterizar a cultura organizacional presente nas startups, (2) caracterizar a conciliação trabalho-família, e (3) compreender como a cultura organizacional se relaciona com a conciliação trabalho-família. Dentro desta temática, cultura organizacional e conciliação trabalho-família, a utilização desta metodologia justificou-se com o facto de se procurar explorar a relação entre estes dois conceitos, numa startup e com os seus próprios empreendedores, procurando valorizar as suas próprias experiências e vivências.

2.2. Delimitação das Questões de Investigação

Q1: “Como é que os empreendedores/fundadores de startups percebem a cultura organizacional da empresa?”

Q2: “Qual a tipologia de cultura mais presente em contexto startup?”

Q3: “Na percepção dos empreendedores/fundadores de startups, de que forma a cultura organizacional potencia as práticas de conciliação entre o trabalho e a família na empresa?”

Q4: “Como é que os empreendedores/fundadores de startups percebem as práticas de conciliação trabalho-família?”

2.3. Participantes

Para este estudo procedeu-se à seleção intencional dos participantes, constituindo uma amostra não probabilística criterial, em que se seleciona participantes para fazer parte do

estudo a partir de um critério pré-definido (Coutinho, 2014), sendo, neste estudo, esse critério o facto de terem em comum a sua posição enquanto empreendedores/fundadores de startups.

Neste sentido, contou-se com a participação de 8 empreendedores/fundadores, 50% do género feminino e 50% do género masculino, com idades compreendidas entre os 25 e 42 anos. A tabela apresentada infra fornece uma análise mais completa dos dados sociodemográficos dos participantes:

Tabela 1: Dados Sociodemográficos dos participantes

Participante	Género	Idade (anos)	Estado Civil	Número de Filhos
MS	Feminino	36	Solteira	0
SF	Feminino	25	Solteira	0
JSA	Masculino	32	Solteiro	0
MC	Feminino	42	Solteira	0
FB	Masculino	33	Solteiro	0
JPR	Masculino	42	Divorciado	1
PP	Masculino	28	Solteiro	0
VB	Feminino	28	Solteira	0

2.4. Instrumentos

Na recolha dos dados qualitativos foi utilizada a metodologia de entrevista semiestruturada em profundidade. Este método de recolha da informação pressupõem maior interação entre o entrevistador e o entrevistado, possibilitando a obtenção de informação que nunca seria conseguida através de um questionário (Coutinho, 2014). Esta entrevista foi sustentada por um guião, constituído pelo grupo de investigação responsável pelo projeto iStart@Portugal, desenvolvido pela Faculdade de Educação e Psicologia da Universidade Católica Portuguesa (FEP-UCP), em parceria com a Católica Porto Business School (CPBS), tendo como principal objetivo conhecer o contexto das startups em Portugal. Este guião foi desenvolvido para dar resposta a três estudos distintos (anexo 2), sendo que cada membro se encontrava encarregue por uma parte do guião, de acordo com a vertente do respetivo estudo, pelo que ao longo do guião são assinaladas com um asterisco as questões utilizadas para dar resposta ao objetivo deste estudo. A construção do guião de entrevista referente a este estudo, foi inspirado em 3 instrumentos de medida: Escala de Conflito Trabalho-Família de Carlson, Kacmar, e Williams (2004); Escala de Enriquecimento Trabalho-Família de Carlson, Kacmar,

Wayne, e Grzywacz (2006); e, por último, a Escala da Cultura Organizacional de Helfrich, Li, Mohr, Meterko, e Sales (2007).

As entrevistas foram conduzidas com base numa sequência lógica das questões elaboradas mas, ao mesmo tempo, foi um momento orientado pelos participantes, através das suas respostas e reflexões livres e espontâneas. No que diz respeito aos dados sociodemográficos, estes foram recolhidos no final da entrevista, através de perguntas diretas (anexo 3).

2.5. Procedimento

2.5.1. Recolha de Dados

Para a realização das entrevistas, num primeiro momento, foram estabelecidos contactos com os participantes para apresentação do tema e respetivo confronto com interesse e disponibilidade em participar no estudo. Aquando dessa confirmação, as entrevistas foram realizadas individualmente, num horário e local de conveniência definidos pelos mesmos. Em alguns casos, devido à localização dos participantes, as entrevistas foram realizadas via *skype*, num horário escolhido pelos entrevistados.

No momento da entrevista foi explicado os objetivos gerais do estudo, clarificando o enquadramento da entrevista a realizar, garantindo a confidencialidade e anonimato da pessoa e da startup que representa, assim como, de todos os dados obtidos, sendo entregue a cada participante um consentimento informado (anexo 1). Após assinado esse consentimento, todas as entrevistas foram gravadas em formato áudio para posterior transcrição.

2.5.2. Análise de Dados

A análise dos dados recolhidos dividiu-se em duas partes. Numa primeira parte, procedeu-se à transcrição integral das entrevistas realizadas, através da gravação áudio, e à devolução das mesmas aos participantes, como forma de se obter a confirmação e validação da informação obtida no decorrer da entrevista (Coutinho, 2014), cumprindo-se os parâmetros da investigação qualitativa.

Numa segunda parte, procedeu-se à codificação a papel e lápis, procurando-se padrões de comportamentos ou pensamentos, palavras, frases ou regularidades dos dados que constituíssem uma categorização (Fernandes & Maia, 2001). Através dos sistemas de codificação pretendia-se captar a informação relevante dos dados a codificar e recolher informação útil, de forma a descrever e compreender o fenómeno a estudar (Coutinho, 2014),

criando-se um sistema de categorias com diversos códigos que dá lugar a uma análise sistematizada (anexo 4).

Por fim, todo o processo de análise foi suportado através da utilização do *software* de análise qualitativa N-Vivo11, onde se descarregou todas as entrevistas e, com o auxílio da codificação manual, iniciou-se um processo de análise constante como forma de interpretar e codificar os dados obtidos pertinentes ao estudo, dando origem a um sistema geral de categorias (anexo 5).

O tratamento dos dados baseou-se nos princípios da *Grounded Theory*, que consiste num conjunto de procedimentos sistemáticos e rigorosos de análise de dados, permitindo, por um lado, conduzir a interpretação com rigor e precisão dos dados e, por outro lado, permite a criatividade necessária para interpretação e conceptualização dos mesmos (Fernandes & Maia, 2001). Desta forma, a análise dos dados, segundo esta teoria é de natureza flexível e aberta por meio de comparações constantes (Bianchi & Ikeda, 2008).

3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A apresentação dos resultados será espelhada tendo por base as questões de investigação anteriormente referenciadas. Desta forma, salientam-se os dados relativos à temática em estudo, tendo por base um sistema de categorias previamente construído, sendo os códigos considerados mais relevantes apresentados a *negrito/gold*. Paralelamente à apresentação dos dados, será feita a discussão dos resultados apresentados recorrendo a excertos do discurso dos participantes, assim como, a referências teóricas consideradas relevantes ao estudo.

Q1: “Como é que os empreendedores/fundadores de startups percecionam a cultura organizacional da empresa?”

No que diz respeito às startups, empresas com um modelo de negócio específico, ligadas à tecnologia e com um elevado grau de incerteza associado ao seu negócio (Rasmussen & Tanev, 2015), estas foram caracterizadas pelos participantes através de códigos que se referiam: (a) ao seu **modelo de negócio** diferenciado das empresas tradicionais, mencionado por 6 participantes [e.g., “(...) *Sim.. eu acho que a definição de startup ou pelo menos como eu conheço é teres uma ideia inovadora no mercado, com potencial de escalabilidade muito grande, num curto período de tempo e acho que a minha empresa se enquadra nisso, daquilo que nós estamos a fazer e efetivamente tá pensada para agir global em muito curto espaço de tempo.*” (SF)]; (b) ao facto de estarem perante um **elevado risco de negócio**, referido por 5 participantes [e.g., “(...) *mas que caracterizada por um elevado risco de negócio e ao mesmo tempo um elevado potencial.*” (JPR)]; e (c) ao facto de se tratar de uma **empresa recente** [e.g., “(...) *O termo startup refere-se a uma empresa recém-criada*” (PP)] e com **recursos limitados** [e.g., “(...) *que tem recursos muito limitados.. ser uma startup significa que nós com cinquenta de recursos competimos com empresas que têm 100, 200 ou 500*” (FB)], no discurso de 4 participantes.

Face à perceção dos empreendedores/fundadores de startups sobre a cultura organizacional destas empresas, foi possível verificar que o **envolvimento** [e.g., “(...) *é todos sentirmos que temos e somos parte disto, que é nosso.*” (JSA)], a **liberdade** [e.g., “(...) *as pessoas têm a liberdade de pensar, têm a liberdade de fazer*” (JPR)], a procura do **crescimento no mercado** [e.g., “(...) *é assim, nós gostávamos de crescer e nos tornar muito grandes nos Estados Unidos, embora seja um objetivo um bocado maluco, mas pronto, é o que é. É o que temos em mente e trabalhamos para isso. Se não for de uma forma, há-de ser*” (JSA)], e a **resiliência** [e.g., “(...) *é a capacidade de resistir a adversidades e superar obstáculos*” (JSA)], no discurso de 4 participantes.

de outra.” (MC)], o **compromisso** [e.g., “(...) Em termos de cultura e valores da empresa, nós temos uns valores muito próprios que se prende com o compromisso de entrega e com a responsabilidade de entrega, ou seja, todas as pessoas têm uma elevada vontade de conseguir, ou seja... há uma missão, nos nossos valores estão princípios como “Não nos comprometermos com algo que não temos a certeza que conseguimos entregar”. Ou seja, há responsabilidade... obviamente que há incerteza mas comprometemo-nos com aquilo que aceitámos.” (JPR)] e a **eficiência** [e.g., “(...) Então, mas perceberem, o nosso desígnio é a palavra em inglês purpose... nós quando estivemos a fazer o que quer que seja... é a última linha de espírito crítico... é eu perguntar será que o que eu vou fazer imediatamente tem a ver com o desígnio da empresa. Sim ou não? Se sim faço, se não, não faço.” (FB)], foram os códigos mais mencionados pelos participantes como fatores presentes na cultura organizacional das startups. Esta perceção dos empreendedores/fundadores sobre a cultura organizacional das startups relaciona-se com as perspetivas futuras de crescimento, com os desafios do próprio trabalho, com a visibilidade das suas contribuições e com a autonomia em tomadas de decisão (Saini & Plowman, 2007), sendo que essa perceção é um determinante chave para as empresas e para os seus colaboradores (Gardner et al., 2009).

Q2: “Qual a tipologia de cultura mais presente em contexto startup?”

No que diz respeito à cultura organizacional mais presente em contexto de startups, foi possível verificar que existem duas características destacadas de forma relevante pelos participantes no que se refere ao **ambiente** existente, mais precisamente o **envolvimento** de todos os colaboradores na construção e crescimento da startup, mencionado por todos os participantes [e.g., “(...) Eu gostaria que todas sentissem que as CC é uma empresa delas e que elas fazem parte da empresa, mas que a empresa também lhes pertence... Ou seja, que não é o meu bebé, mas que é o nosso bebé e é uma coisa pela qual todas temos poder e responsabilidade.”(MS)] e o **trabalho de equipa**, referido por 6 dos participantes [e.g., “(...) há a preocupação em ajudarmo-nos uns aos outros desenvolvermo-nos profissionalmente. E isso eu acho que numa escala muito micro faz a diferença.” (FB)].

No que se refere aos **valores** verificou-se que, são enunciados pelos participantes como estando maioritariamente presentes nas startups, os códigos **compromisso** [e.g., “(...) Hum... é commitment e brave... Mas commitment é mesmo o principal... Tipo, quando dizes que fazes alguma coisa fazes mesmo...” (MS)] e **eficiência** [e.g., “(...) Um dos valores da empresa é realmente assegurarmos um bom serviço. Temos a mais valia de termos uma

*empresa familiar, que nos dá maior flexibilidade para conseguimos resolver mais rapidamente os problemas.” (VB)], tendo sido mencionados por 4 dos participantes. Seguidos destes códigos, foi mencionado por 3 participantes a **confiança** [e.g., “(...) Porque é um exercício de confiança. E é um exercício de eu confiar na equipa que cá trabalha e que cada um vai fazer o melhor possível.” (FB)] e a **orientação para o cliente** [e.g., “(...) eu diria a orientação para o cliente, é a melhorar a experiência dos nossos clientes e utilizadores que nos permite retê-los e evoluir para captar novos.” (PP)]. É, ainda, pertinente referir que, duas participantes do género feminino, referiram como importante na sua startup o valor com o código **women empowerment** [e.g., “(...) Mas a missão, visão é empoderar mulheres.” (MS)].*

Quanto aos **objetivos** presentes nas startups, verifica-se que foi referido de forma maioritária, por 5 participantes, o código **crecimento no mercado** [e.g., “(...) Eu quero ser um recurso para fazer publicidade. Eu quero que quando toda a gente se lembrar, quando qualquer empresa quiser fazer publicidade, eu quero que sejam eles a fazer publicidade à minha plataforma. Portanto, para mim, o impacto é redefinir o mercado da publicidade digital” (JSA)]. É referido também por 3 participantes os códigos **melhoria contínua** [e.g., “(...) Assim temos que fazer adaptações à nossa missão ou aos objetivos que traçamos inicialmente, pelo menos temporariamente, de forma a garantirmos um bom serviço.” (VB)] e **sistemas eficientes** [e.g., “(...) é claramente criar sistemas eficientes e criar tecnologia que melhore sistemas, os sistemas existentes quer sejam na agricultura quer não... mas principalmente na agricultura porque é das indústrias com maior impacto.” (SF)]. Nos objetivos, assim como nos valores, é pertinente ter em atenção que duas participantes do género feminino referem como objetivo o código **mundo para mulheres** [e.g., “(...) Olha, a nossa missão é criar um mundo melhor para as mulheres, através de ajudá-las diretamente, inspirá-las, dar a conhecer outras mulheres. Tipo, dizendo que podes estar de rasos, não somos contra saltos altos... o mal é quando acham que só podes estar de saltos altos.” (MC)].

Por fim, quando questionados os participantes sobre o que seria a **cola** da empresa, verificou-se que os códigos com maior frequência foram a **liberdade** [e.g., “(...) Como toda a gente tem toda a liberdade vai fazendo, cria muito o sentido de que eles são donos das coisinhas que vão fazendo e isso é que junta a empresa toda” (JSA)] e a **marca/produto que defendem** [e.g., “(...) Acho que é a marca. Acho que é aquilo que estava a dizer, aquilo giro que se faz e as pequenas conquistas, esta luta diária de fazer qualquer coisa para a empresa

sobreviver e andar para a frente. Eu nunca lhes perguntei, mas acho que sim, que é isto.” (MC)], tendo sido estes códigos mencionados por 3 dos participantes.

Segundo Barbosa (2011), quando uma empresa se encontra no primeiro estágio do ciclo de vida, a organização tende a ter uma cultura organizacional mais relacionada com o tipo adocrático, uma vez que possui mais características relacionadas com o empreendedorismo e ao mesmo tempo tem uma liderança visionária. Neste sentido, e sendo as startups empresas numa fase inicial de desenvolvimento (Saini & Plowman, 2007), é possível aferir pelo discurso dos participantes que as características da cultura das startups se relacionam com um perfil de cultura adocrático, caracterizado por empresas dinâmicas, que lidam com incertezas (Barbosa, 2011), flexíveis (Barbosa, 2011; Morente, Ferràs, & Zizlavsky, 2017), criativas e voltadas para novos desafios (Morente, Ferràs, & Zizlavsky, 2017), sendo orientadas para o ambiente externo à empresa, procurando responder às mudanças desse ambiente (Helfrich, Li, Mohr, Meterko, & Sales, 2007), ao mesmo tempo que se caracterizam pela liberdade e orientação externa, como sendo a melhor configuração para implementar a inovação (Morente, Ferràs, & Zizlavsky, 2017), estando esta intrinsecamente relacionada com as startups.

Q3: “Na perceção dos empreendedores/fundadores de startups, de que forma a cultura organizacional potencia as práticas de conciliação entre o trabalho e a família na empresa?”

Através do discurso dos participantes, quando questionados sobre esta questão de investigação, foi possível verificar pelas suas respostas que existe nas startups uma cultura organizacional que permite aos seus colaboradores conciliar de forma mais positiva a sua vida pessoal com a sua vida profissional [e.g., “(...) *As pessoas que têm estado a trabalhar, menos eu, têm estado a conseguir conciliar.*” (MS)], existindo, deste modo, um conjunto de **práticas de conciliação trabalho-família** disponibilizadas pela empresa, que segundo Chambel e Santos (2009), estas práticas auxiliam na vida familiar dos colaboradores, ou porque diminuem as exigências do trabalho, ou porque atenuam o efeito dessas mesmas exigências na vida familiar. Assim, reuniu-se os fragmentos do texto em que os participantes referem quais as práticas de conciliação trabalho-família que estão presentes nas startups e que são percecionadas como um fator facilitador desta conciliação. Dentro desta categoria, o código **flexibilidade de horários** foi referido por 7 participantes como um dos elementos essenciais para uma maior conciliação, [e.g., “(...) *Não temos horários de entrada nem de saída. As pessoas se precisarem de tirar o dia, para fazer o que for, vão e não há chatices.*” (MC)],

prática que permite aos colaboradores facilitar a sua vida familiar, não pela diminuição das exigências do trabalho, mas porque lhes permite controlar melhor o seu tempo e ajustar as exigências do trabalho às exigências familiares (Chambel & Santos, 2009).

No discurso dos participantes sinalizou-se, também, a oportunidade de **trabalhar a partir de casa**, referido por 3 participantes [e.g., “(...) nós às vezes temos pessoas que pa trabalhar ficam em casa, os dias que precisam mesmo de trabalhar ficam em casa.” (FB)], assim como a oportunidade de **trabalhar a tempo parcial** [e.g., “(...) Temos uma pessoa que, por exemplo, tem outro trabalho e aqui está a fazer metade. Então ela sai à hora que tiver de sair. Outra que está a estudar. Tem de ir apresentar trabalhos, vai. Acho que não é nada incompatível.” (MC)] e de **não trabalhar ao fim-de-semana** [e.g., “(...) Eu tento sempre pelo menos um dos dias do fim-de-semana não trabalhar mesmo. Porque é mesmo importante uma pessoa conseguir descansar e fazer sempre qualquer coisa.” (FB)], referido por 2 participantes. Estas práticas, quando oferecidas pelas organizações, levam a que os seus colaboradores experienciem maior satisfação face a essas políticas, mostrando a empresa que se preocupa com as atividades não relacionadas com o trabalho dos seus colaboradores e consegue, conseqüentemente, reduzir o sentimento de conflito entre o trabalho e a família por eles experimentado (Fiksenbaum, 2014).

A existência destas práticas dentro das startups está relacionado, pelo discurso dos empreendedores/fundadores de startups, com diversos aspetos que caracterizam a cultura organizacional da empresa, nomeadamente o ambiente da startup, os seus valores e objetivos. Quando abordados sobre o **ambiente** presente nas startups verificou-se que o **envolvimento** existente dos colaboradores com a empresa foi o aspeto mais mencionado, referido por todos os participantes [e.g., “(...) Portanto eu acho que é isso que nos une a todos, porque na realidade toda a gente sente que tem uma palavra muito importante a dizer no desenvolvimento disto, é quase como o domus de certas partes do produto, de certas partes da empresa, de certas partes do que nós fazemos.” (JSA)], seguido do **trabalho em equipa** [e.g., “(...) é responsabilidade de todos, da empresa e das pessoas.. contribuir para se desenvolver uns aos outros e não ser uma coisa minimamente fechada” (FB)]. Ao mesmo tempo, este ambiente é caracterizado pelos participantes como um ambiente **dinâmico** [e.g., “(...) não ser uma coisa minimamente fechada” (FB)], de **aprendizagem** [e.g., “(...) Mais detalhadamente que se sentissem estimuladas todos os dias no ponto de vista do desafio intelectual, que sentissem que aprendem qualquer coisa” (JSA)], **informal** [e.g., “(...) A startup tem um carácter mais informal do que as outras empresas” (VB)], e com **menos regras** [e.g., “(...) Estamos numa indústria altamente tradicional, portanto isto não é

indústria de ter escorregas dentro do escritório, mas queremos mudar a forma como gerimos a empresa, queremos ser uma empresa com muito menos regras” (FB)], transmitindo aos seus colaboradores o sentido de maior responsabilidade mas, ao mesmo tempo, de maior liberdade, o que vai ao encontro do estudo realizado por Saini e Plowman (2007), que caracterizou a cultura das startups com um ambiente de trabalho dinâmico, informal e carregado de energia e emoção.

Para que os empreendedores/fundadores consigam ter um ambiente com estas características na sua startup, quando questionados sobre características que procuram num colaborador que venha a integrar a sua equipa de trabalho verifica-se que 5 dos participantes dão desde logo importância à **capacidade técnica** da pessoa que estão a contratar [e.g., “(...) *Por mais cruel que seja é pura meritocracia. Não preciso que seja particularmente boa pessoa, não quero saber de grande coisa, mas tem de ser muito bom no que faz.*” (JSA)]. De forma simultânea, verifica-se que consideram importante que as pessoas na sua empresa tenham a capacidade de **saber lidar com os outros** [e.g., “(...) *capaz de lidar com os outros*” (MC)], referido por 6 participantes, e que sejam **motivadas** [e.g., “(...) *ter as melhores pessoas motivadas*” (FB)], referido por 5 participantes. Acompanhando estas características procuram, ainda, **honestidade** [e.g., “(...) *Porque eu acho que as pessoas quando são verdadeiramente boas pessoas, apesar de fazerem erros, vão ser sempre honestas com isso, com o seu trabalho. Orgulhosas do seu trabalho.*” (MC)], **inteligência** [e.g., “(...) *Olha, inteligência, super importante.*” (MC)], pessoas **responsáveis** [e.g., “(...) *Acho que tem de ser alguém responsável...*” (SF)], e **pragmáticas/proativas** [e.g., “(...) *tem de ser muito pragmática. Hoje em dia à velocidade que as coisas ocorrem e à velocidade que os clientes esperam resposta nós temos de ter uma capacidade grande de dar boas respostas num curto espaço de tempo.*” (FB)]. Segundo Saini e Plowman (2007), o perfil predominante dos colaboradores destas empresas é de pessoas jovens, inteligentes, entusiasmados, existindo respeito mútuo e admiração uns pelos outros.

Seguido do ambiente, os **valores** têm um papel de destaque nas características da empresa para que esta seja facilitadora da conciliação trabalho-família, pois são esses valores que moldam a identidade da organização (Idowu, 2017). Desta forma, verificou-se como valor, por 4 participantes, o **compromisso** dos colaboradores com a startup e entre si [e.g., “(...) *compromisso que os membros da equipa têm entre si, focados em atingir o objetivo definido...*” (PP)] e a **eficiência** [e.g., “(...) *Porque se calhar sou engenheira e os engenheiros procuram eficiência em todos os sistemas, é a base... é tu tentares melhorar aquilo que está à tua volta e que não tá a funcionar bem e que pode ser otimizado*” (SF)], sendo apontados

como os valores essenciais. Estes são seguidos da **confiança** [e.g., “(...) *Uma vez mais é preciso que as pessoas confiem nesta forma de trabalhar*” (FB)] e da **orientação para o cliente** [e.g., “(...) *o customer wow que é os nossos clientes são a coisa mais importante para nós e deviam ser para qualquer empresa. Nós sem eles... são eles os nossos verdadeiros investidores, os que nos pagam os salários e que nos permitem estar aqui a fazer o que gostamos. E como tal, temos que ser super gratos e dar-lhes a melhor experiência possível. Por outro lado, um cliente que é feliz, é um cliente que nos vai recomendar, é um bom marketing, é tudo bom.*” (MC)], referidos por 3 participantes.

Juntamente com os valores, também os **objetivos** desempenham um papel fundamental para perceber o funcionamento da startup, verificando-se que 5 participantes referem como principal objetivo o **crescimento no mercado** [e.g., “(...) *Em termos de objetivos acho que é tornarmo-nos numa empresa... nunca perde um espírito de startup... mas cresceres e conseguires expandir-te para vários países conservando uma equipa pequena... não gostava de ter tipo milhares de delegações... não.*” (SF)]. Este objetivo é acompanhado por dois objetivos, a procura pela **melhoria contínua** [e.g., “(...) *ter um serviço fiável focado na melhoria contínua, que seja o alicerce do crescimento global da empresa.*” (FB)] e por **sistemas eficientes** [e.g., “(...) *acho que é, acaba por ser isso de acreditares no futuro, na tecnologia e nos sistemas mais eficientes e na sustentabilidade e tentares promover para isso, sempre foi essa a nossa base.*” (SF)], mencionado por 3 participantes como relevantes. Face a estes objetivos que estas empresas têm, estes são percecionados como fatores motivadores da cultura da startup, nomeadamente pelas as perspetivas futuras de crescimento, pelos desafios que o trabalho exerce e pelas diversas opções de ação (Saini & Plowman, 2007).

Assim, são estas características da cultura presentes nas startups que, pela perspetiva dos empreendedores/fundadores de startups, potenciam uma conciliação positiva entre a vida pessoal e a vida profissional dos seus colaboradores.

Q4: “Como é que os empreendedores/fundadores de startups percecionam as práticas de conciliação trabalho-família?”

Para responder à última questão de investigação formulada neste estudo foi possível auferir, pelo discurso dos participantes, a existência de diversas práticas criadas pela empresa que têm como objetivo permitir aos seus colaboradores conciliar a vida pessoal da profissional de forma positiva [e.g., “(...) *deve ser difícil compatibilizar mais a vida pessoal com a profissional do que o que nós fazemos. Mais do que se não quiseses não trabalhar, vai*”

tratar da tua vida.” (JSA)], sendo que, pela perspectiva dos próprios empreendedores/fundadores sobre a conciliação que os seus colaboradores fazem, esta ocorre facilmente [e.g., “(...) Acho que eles conseguem sim, acho que eles próprios dividem muito bem aquilo que é a vida pessoal, o que é que é vida profissional.” (SF)].

Contudo, quando os participantes mencionam a percepção sobre a sua própria conciliação entre a vida profissional e pessoal, à luz do seu relato é possível verificar que, apesar de existirem nas startups todas as práticas anteriormente mencionadas e percebidas pelos empreendedores como facilitadoras na conciliação trabalho-família dos seus colaboradores, estes acabam por experienciar maior conflito nessa conciliação. Desta forma, verificou-se, pelo discurso de 7 participantes, que a sua experiência de conciliação se encontrava no código **conflito**, percebido pelas pressões do papel desempenhado nos domínios profissionais e familiares como sendo mutuamente incompatíveis em determinados aspetos (Amstad, Meier, Fasel, Elfering, & Semmer, 2011) [e.g., “(...) Muito maior dificuldade. É muito pior, não tenhas dúvidas. Porque é assim, porque eu consigo estar menos horas no escritório e ninguém me diz nada, eu consigo delegar tarefas e estou menos horas no escritório. Mas eu nunca, repara, nunca tive férias mentais, percebes?” (JSA)], face às exigências que a sua posição enquanto empreendedor/fundador de startup acarreta [e.g., “(...) Muito pior, porque tenho muito mais responsabilidade lá está, o trabalho depende muito mais de mim do que deles. E porque eu não sou uma empregada não é? No fundo tipo eu, para eles estarem lá, o meu trabalho depende disso e depende das decisões que se toma e isso é uma responsabilidade muito maior, não é?” (SF)], o que vai ao encontro do estudo realizado por Parasuraman, Purohit, Godshalk e Beutell, em 1996, que afirmam que o tempo que é dispensado para o trabalho está relacionado com o domínio do trabalho e com a pressão do papel que desempenham. Apesar dessa mesma pressão e responsabilidade do seu papel enquanto empreendedor, os participantes referiram que valorizam os **desafios** que a vida profissional lhes proporciona, mencionado por 4 participantes [e.g., “(...) eu acho que é a oportunidade de poder construir uma coisa que nunca ninguém tenha feito. Acho que é esse desafio, essa adrenalina, cheia de problemas... é o que valorizo, essa adrenalina. A tal razão porque eu não quis ir para uma grande consultora ou um grande banco, acho que não teria essa parte.” (FB)] e a **independência** que a sua posição permite usufruir, referido por 3 participantes [e.g., “(...) É assim, podermos decidir nós com quem trabalhamos e em que condições, é maravilhoso. Se bem que nem sempre as coisas acontecem como queremos, mas pode haver uma intenção e uma projeção para onde queremos ir e podemos ser nós a levar a nossa vida para a frente e não termos alguém com as rédeas a fazer-nos fazer aquilo que eles

querem.” (MS)]. Ainda assim, existem **exigências** que fazem com que tenham mais responsabilidades enquanto empreendedores, percebido pelo código **obrigações** [e.g., “(...) *É a responsabilidade acabar em mim. Não há ninguém, todos os dias que me tire uma decisão de cima. Em última instância, o que eu faço é mandar decisões para baixo, não é?*” (JSA)] e o código **gestão de pessoas** [e.g., “(...) *a gestão das pessoas, a capacidade de saber o que todos estão a fazer*” (MC)], referidos por 3 participantes, como não facilitando essa conciliação.

Contudo, verificou-se que 4 dos participantes referiram existir uma experiência de conciliação com o código **enriquecimento**, que ocorre quando os recursos de um papel melhoram diretamente o desempenho no outro papel (Carlson, Kacmar, Wayne, & Grzywacz, 2006), isto é, o efeito positivo que o colaborador sente num domínio é benéfico no outro domínio (Greenhaus & Powell, 2006) [e.g., “(...) *É assim, eu tenho “sorte”, e é por isso que sempre quis ser empreendedora porque posso fazer os meus horários. Se eu precisar de uma tarde, tiro uma tarde. Isso para mim, é a coisa mais importante. Se eu precisar de ir fazer qualquer coisa, eu vou. Não tenho que pedir a ninguém. Mas por isso é que também sou assim com os outros.*” (MC)]. Os empreendedores/fundadores de startups referem que o que mais valorizam a sua vida pessoal é **desfrutar da companhia de outros** [e.g., “(...) *Eu acho que é claramente a família e os amigos. Porque são (...) a família e os verdadeiros amigos têm exatamente aquilo que eu acho que não deve acontecer aqui dentro que é a parte incondicional, mas que é importantíssima para o ser-humano, que é a parte do amor incondicional independentemente do sucesso ou insucesso profissional. E isso é a coisa mais importante de tudo.*” (FB)], mencionado por 7 participantes, e poder **desfrutar de si mesmo/a** [e.g., “(...) *Olha, o que eu mais valorizo é estar rodeada de pessoas com quem eu possa ser eu mesma. Valorizo muito isso. Não precisam de ser muitas. Tenho uma família muito pequena, eu acho que é isso.*” (MC)], mencionado por 2 participantes. Por outro lado, é realçado que as suas principais responsabilidades relacionadas com a vida pessoal se prendem com o código **auxílio familiar** [e.g., “(...) *Quanto à responsabilidade de ajudar a minha mãe e a minha irmã, desde o divórcio dos meus pais que permanece, ficámos muito a partir dessa fase, sendo o suporte umas das outras e claro, tento dar apoio não só à distância.*” (VB)] e com as responsabilidades **monetárias** [e.g., “(...) *tenho alguma responsabilidade financeira na medida em que, sei lá, sou eu que pago a maior parte das contas*” (JSA)]. Sendo, ainda, referido por 4 participantes que não tinham qualquer responsabilidade a nível pessoal [e.g., “(...) *Não tenho (risos). Não tenho nenhuma responsabilidade graças a deus.*” (FB)].

Deste modo, verifica-se que apesar de as práticas de conciliação trabalho-família serem essenciais, pela percepção dos empreendedores, para a conciliação dos colaboradores das startups, quando o foco da conciliação trabalho-família passa para os empreendedores, o mesmo já não se verifica. A maior parte destes afirma ser muito mais difícil conseguir conciliar os dois domínios e, aqueles que ainda referem conseguir em algum momento fazer essa conciliação deve-se à liberdade horária que vão conseguindo usufruir [e.g., “(...) *Maior, por causa disto, da minha flexibilidade. Eu posso tirar férias, entre aspás, é tudo entre aspás. Não significa que possa desaparecer durante um mês. Mas posso tirar férias, uma tarde para ir fazer algo social, eu posso fazer. Há um bocadinho mais de facilidade. É uma vantagem.*” (MC)], isto porque consideram que trabalhar por si mesmos lhe fornecia maior autonomia e flexibilidade para dedicarem aos dois domínios da vida (Guerreiro et al., 2016).

CONCLUSÃO

Este estudo tem como principal objetivo compreender como a cultura organizacional percebida por empreendedores/fundadores de startups contribui para a conciliação trabalho-família. Como principais resultados obtidos neste estudo podemos realçar que a cultura organizacional é percebida pelos seus empreendedores como uma dimensão de cultura adocrática, caracterizada por uma visão idealista e inovadora, que induz nos seus colaboradores a serem criativos e a assumirem riscos (Hartnell, Ou, & Kinicki, 2011), indo ao encontro de um estudo realizado por Saini e Plowman, em 2007, que concluiu que uma cultura participativa criava nos colaboradores um sentimento de pertença e partilha de valores, promovendo o trabalho de equipa. Da mesma forma, existem características, como a criação, a tomada de decisões de riscos, o ser desafiadora e empreendedora, e estar orientada para os resultados, que se associam a uma cultura inovadora (Daher, 2016) e que se relaciona com o obtido pelos discursos dos participantes. Isto porque estas tipologias de cultura apoiam a criatividade, consideram-na desejável e normal, nutrem formas inovadoras de representar problemas e encontrar soluções e consideram os colaboradores inovadores como modelos a serem identificados (Daher, 2016). Esta tipologia de cultura presente nas startups, com todas as suas características, é percebida pelos seus empreendedores como um fator facilitador para a conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal dos colaboradores, através do seu ambiente informal e dinâmico (Barbosa, 2011), juntamente com as diversas práticas de conciliação trabalho-família que as startups oferecem, tendo sido maioritariamente referido pelos participantes a flexibilidade de horários, a oportunidade de trabalhar a partir de casa ou trabalhar a tempo parcial. Estas práticas são percebidas como uma preocupação por parte das empresas com os seus colaboradores, oferecendo-lhes suporte na gestão das suas responsabilidades familiares, e conseguindo as organizações manter a sua vantagem competitiva e atrair e reter uma força de trabalho dedicada (Chambel & Santos, 2009).

Contudo, é importante neste estudo ter em consideração que, mesmo tendo as startups uma tipologia de cultura organizacional adocrática, que permite maior liberdade aos seus colaboradores (Morente, Ferràs, & Zizlavsky, 2017), quando os empreendedores foram questionados acerca da sua própria conciliação entre os dois domínios da vida, as suas respostas centraram-se, de forma maioritária, numa experiência de conflito face a essa conciliação. Este facto foi, desde logo, justificado pelos próprios participantes que esta conciliação é mais difícil para eles do que para os seus colaboradores devido à responsabilidade que a sua posição requer. Desta forma, apesar de experimentarem maior

liberdade ao terem os seus próprios negócios, os empreendedores acabam por trabalhar um maior número de horas, acabando por experienciar maior conflito entre a vida pessoal e profissional (Parasuraman et al., 1996).

Como limitações reconhece-se a ausência de critérios na definição do conceito de startups para Portugal, acabando por a recolha de dados ser feita junto de empreendedores que consideravam as suas empresas como startups, independentemente do seu ano de fundação e fase de desenvolvimento da empresa. Reconhece-se, ainda, a falta de estudos em startups portuguesas, não permitindo fazer-se comparações diretas dos resultados obtidos com as tendências atuais dos fenómenos estudados.

Sugere-se, assim, para futuras investigações que se comece por realizar uma investigação de forma exaustiva sobre o conceito de startups para Portugal, desenvolvendo critérios que permitam aos seus empreendedores perceberem de forma mais direta e explícita se as suas empresas se encaixam neste conceito.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences Associated With Work-to-Family Conflict: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278-308. doi: 10.1037//1076-899B.5.2.278
- Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A., & Semmer, N. K. (2011). A Meta-Analysis of Work–Family Conflict and Various Outcomes With a Special Emphasis on Cross-Domain Versus Matching-Domain Relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(2), 151-169. doi: 10.1037/a0022170
- Aryee, S., Srivinas, E. S., & Tan, H. H. (2005). Rhythms of Life: Antecedents and Outcomes of Work–Family Balance in Employed Parents. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 132-146. doi: 10.1037/0021-9010.90.1.132
- Baral, R., & Bhargava, S. (2010). Work-family enrichment as a mediator between organizational interventions for work-life balance and job outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 274-300. doi: 10.1108/02683941011023749
- Barbosa, A. C. (2011). Cultura organizacional: um estudo sobre a aplicação do Competing Values Framework em pesquisas nacionais e internacionais. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 5(2), 11-43.
- Bhargava, S., & Baral, R. (2009). Antecedents and Consequences of Work–family Enrichment among Indian Managers. *Psychological Studies*, 54, 213-225.
- Bianchi, E. M. P. G., & Ikeda, A. A. (2008). Usos e Aplicações da *Grounded Theory* em Administração. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 6(2), 231-248.
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work–family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 169-198. doi: 10.1016/j.jvb.2004.08.009
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework* (3rd ed., 31-61). San Francisco: Jossey-Bass.
- Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., & Zivnuska, S. (2009). Is work–family balance more than conflict and enrichment?. *Human Relations - The Tavistock Institute*, 62(10), 1459-1486. doi:10.1177/0018726709336500

- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H., & Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the positive side of the work–family interface: Development and validation of a work–family enrichment scale. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 131-164. doi: 10.1016/j.jvb.2005.02.002
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000). Construction and Initial Validation of a Multidimensional Measure of Work–Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 249-276. doi: 10.1006/jvbe.1999.1713
- Chambel, M. J., & Santos, M. V. (2009). Práticas de conciliação e satisfação no trabalho: mediação da facilitação do trabalho na família. *Estudos de Psicologia/Campinas*, 26(3), 275-286.
- Ciobanu, O., & Năstase, C. (2015). The Coordinates of a Sustainable Economic Development Strategy by Reconfiguring the Romanian Entrepreneurship - Generation Y and Lean Startup Method -. *Economic Insights – Trends And Challenges*, 4(2), 75-86.
- Coutinho, C. P. (2014). *Metodologias de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. (2ªed). Coimbra: Almedina.
- Daher, N. (2016). The Relationships between Organizational Culture and Organizational Innovation. *International Journal Of Business And Public Administration*, 13(2), 1-15.
- Davis, R., & Cates, S. (2018). The Implementations of the Organizational Culture Assessment Instrument in Creating a Successful Organizational Cultural Change. *International Journal Of Business And Public Administration*, 15(1), 71-94.
- Dozier, D., Gruning, L., & Gruning, J. (1995). *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey: Routledge.
- Dulk, L., Doorne-Huiskes, A., & Schippers, J. (1999). Organizações “Amigas da Família” – Uma comparação internacional. *Sociologia – Problemas e Práticas*, 29, 31-50.
- Edwards, J., & Rothbard, N. (2000). Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying the Relationship between Work and Family Constructs. *The Academy Of Management Review*, 25(1), 178-199.

Egan-Wyer, C., Muhr, S., & Rehn, A. (2017). On startups and doublethink – resistance and conformity in negotiating the meaning of entrepreneurship. *Entrepreneurship & Regional Development An International Journal*, 1-23. doi: 10.1080/08985626.2017.1384959

Fernandes, E., & Maia, A. (2001). Grounded Theory. In E. Fernandes & L. Almeida (Eds.), *Métodos e técnicas de avaliação. Contributos para a prática e investigação psicológicas* (pp. 49- 76). Braga: Universidade do Minho. Centro de Estudos em Educação e Psicologia. Recuperado de <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/4209/1/Grounded%20Theory.pdf>

Fiksenbaum, L. (2014). Supportive work–family environments: implications for work–family conflict and well-being. *The International Journal Of Human Resource Management*, 25(5), 653-672. doi: 10.1080/09585192.2013.796314

Frone, M. R. (2003). Work–family balance. In J. Campbell Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 143–162). Washington, DC: American Psychological Association.

Gardner, W., Reithel, B., Foley, R., Coglisier, C., & Walumbwa, F. (2009). Attraction to Organizational Culture Profiles Effects of Realistic Recruitment and Vertical and Horizontal Individualism–Collectivism. *Management Communication Quarterly*, 22(3), 437-472.

Giardino, C., Unterkalmsteiner, M., Paternoster, N., Gorschek, T., & Abrahamsson, P. (2014). What Do We Know about Software Development in Startups?. *VOICE OF EVIDENCE*, 28-32.

Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When Work and Family are Allies: a Theory of Work-Family Enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92. doi: 10.5464/AMR.2006.19379625

Grzywacz, J. G., & Carlson, D. S. (2007). Conceptualizing Work–Family Balance: Implications for Practice and Research. *Advances in Developing Human Resources*, 9(4), 455-471. doi: 10.1177/1523422307305487

Guerreiro, M. D., Caetano, A., Rodrigues, E., Barroso, M., & Couto, A. I. (2016). Becoming an Entrepreneur: a Diversity of Factors, Types and Pathways. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 24(2), 74-82.

- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677-694. doi: 10.1037/a0021987
- Helfrich, C.D., Li, Y., Mohr, D.C., Meterko, M., & Sales, A. E. (2007). Assessing an organizational culture instrument based on the Competing Values Framework: Exploratory and confirmatory factor analyses. *Implementation Science*, 2(13), 1-14. doi: 10.1186/1748-5908-2-13
- Idowu, O. (2017). Understanding Organisational Culture and Organisational Performance: Are They Two Sides of the Same Coin?. *Journal Of Management Research*, 9(1),12-21. doi:10.5296/jmr.v9i1.10261
- Jennings, J., & McDougald, M. (2007). Work-family interface experiences and coping strategies: Implications for entrepreneurship research and practice. *Academy of Management Review*, 32(3), 747-760.
- Lunenburg, F. (2012). Organizational Culture – Performance Relationships: views of excellence and Theory Z. *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, 30(1), 52-63.
- Maertz, C. P., & Boyar, S. L. (2011). Work-Family Conflict, Enrichment, and Balance under “Levels” and “Episodes” Approaches. *Journal of Management*, 37(1), 68-98. doi: 10.1177/0149206310382455
- Marty, O. (2002). Trabajar en las start-up - Invertir y divertirse en empresas innovadoras. *Revista de Ciencias Sociales*, 1(95), 49-60.
- McNall, L. A., Nicklin, J. M., & Masuda, A. D. (2010). A Meta-Analytic Review of the Consequences Associated with Work–Family Enrichment. *J Bus Psychol*, 25, 381-396. doi: 10.1007/s10869-009-9141-1
- Melwani, R. (2018). Entrepreneurship Development And Economic Development: A Literature Analysis. *A Peer Reviewed Research Journal*, 14, 124-131.

- Moreira, A. M., Piurcosky, F. P., Silva, S. V., Júnior, E. S. G., & Calegario, C. L. L. (2017). O Perfil do Empreendedor: Uma Análise Baseada em Eventos de Startups Durante o ano de 2016 no Sul de Minas Gerais. *Revista Ciências Humanas – Educação e Desenvolvimento Humano*, 10(19), 50-62.
- Morente, F., Ferràs, X., & Žižlavský, O. (2017). Innovation Cultural Models: Review and Proposal for Next Steps. *Universidad & Empresa*, 20(34), 53-82. doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5433>
- Oliveira, F., & Zotes, L. (2018). Valuation Methodologies for Business Startups: a Bibliographical Study and Survey. *Brazilian Journal Of Operations & Production Management*, 15, 96-111.
- Parasuraman, S., Purohit, Y. S., Godshalk, V. M., & Beutell, N. J. (1996). Work and Family Variables, Entrepreneurial Career Success, and Psychological Well-Being. *Journal of Vocational Behavior*, 48(25), 275-300.
- Pereira, S., & Ribeiro, C. (2014). O Equilíbrio Trabalho/Família: Revisão de Literatura. *Gestão e Desenvolvimento*, 22, 73-88.
- Rasmussen, E. & Tanev, S. (2015). The Emergence of the Lean Global Startup as a New Type of Firm. *Technology Innovation Management Review*, 5, 12-19.
- Saini, S., & Plowman, K. (2007). Effective Communications in Growing Pre-IPO Start-Ups. *Journal Of Promotion Management*, 13(3-4), 203-232.

ANEXOS

Anexo 1 – Consentimento Informado



CATOLICA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
E PSICOLOGIA

PORTO

PROJETO iStart@Portugal

CONSENTIMENTO INFORMADO

1. Enquadramento do Projeto

O projeto iStart@Portugal foi desenvolvido pela Faculdade de Educação e Psicologia da Universidade Católica Portuguesa (FEP-UCP) em parceria com a Católica Porto Business School (CPBS), com o objetivo de conhecer o contexto das Startups em Portugal.

A sua participação no projeto, através desta entrevista, é de extrema importância, uma vez que permitirá conhecer as suas perceções acerca do seu contexto de trabalho e da relação deste contexto com a vida pessoal.

Toda a informação obtida é **confidencial e anónima**.

Para que possamos aceder à sua informação, precisamos que assine de forma livre o(s) consentimento(s) informado(s) em baixo:

Aceito participar de livre vontade no projeto iStart@Portugal, no âmbito do projeto desenvolvido pela FEP-UCP, em parceria com a CPBS. Foram-me explicados e compreendi a pertinência e os objetivos deste projeto. Entendi ainda que toda a informação obtida ao longo da minha participação no projeto **será estritamente confidencial e que a minha identidade nunca será revelada em qualquer relatório, documento ou a qualquer pessoa**. Compreendi também que a minha participação neste estudo é voluntária, podendo desistir a qualquer momento, sem que essa decisão se reflita qualquer prejuízo para mim.

Eu, _____, li e concordo com os termos e condições do projeto **iStart@Portugal**.

Consentimento para gravação da entrevista

(Por favor, faça um traço sobre o local da assinatura, no parágrafo que não lhe interessar assinar)

Eu, _____, autorizo a gravação da entrevista para a recolha e posterior análise dos dados do projeto **iStart@Portugal**.

Eu, _____, não autorizo a gravação da entrevista para a recolha e posterior análise dos dados do projeto **iStart@Portugal**. Contudo, aceito de livre vontade participar no projeto.

Consentimento dos dados para futuras investigações

(Por favor, faça um traço sobre o local da assinatura, no parágrafo que não lhe interessar assinar)

Eu, _____, autorizo os dados da presente entrevista para futuras investigações de carácter científico a serem desenvolvidas na FEP-UCP, com as questões referentes ao anonimato asseguradas.

Eu, _____, não autorizo os dados da presente entrevista para futuras investigações de carácter científico a serem desenvolvidas na FEP-UCP, com as questões referentes ao anonimato asseguradas.

Data: ___/___/___

Anexo 2 – Guião de Entrevista

Instruções | Esta entrevista tem como objetivo conhecer o contexto das Startups em Portugal. A participação no projeto, através da entrevista, é de extrema importância, uma vez que permitirá conhecer as suas perceções acerca do seu contexto de trabalho e da relação deste contexto com a vida pessoal. Agradecemos, desde já, a sua disponibilidade durante a próxima hora (tempo aproximado da entrevista). Pedir autorização para gravar a entrevista e avisar que estarão 2 gravadores/telemóveis a fazê-lo como forma de backup. Importa referir que a informação obtida é confidencial e serão acauteladas todas as medidas necessárias. Não iremos identificar em nenhum momento o nome dos participantes ao longo do projeto, por forma a assegurar o seu anonimato. Desta forma, queríamos também pedir para assinar o nosso consentimento informado. Aproveitamos para lhe dizer que a entrevista será conduzida pelas 3, uma vez que se trata de um projeto conjunto e, portanto, todas queremos ter a oportunidade de participar na entrevista. Por último, dar a conhecer que vamos enviar a entrevista após a transcrição da mesma para validação do entrevistado.¹

Importante: não falar acerca das temáticas para não influenciar as respostas.

I. Caracterização do Percurso e Motivações do Empreendedor

1. Antes de mais, gostaríamos que nos falasse do seu percurso profissional e do processo de criação e construção da sua empresa?

1.1. O que o(a) levou a criar esta empresa?

1.2. O que o fez acreditar que seria capaz de desenvolver este projeto?

1.3. Em que medida é que ter criado a sua própria empresa fortaleceu a confiança que tem em si mesmo(a)?

1.4. Quais considera serem as suas maiores conquistas?

2. Considera que a palavra StartUp é adequada/aplicável à sua empresa? *

2.1 Se sim, o que o(a) leva a considerar a sua empresa uma startup? *

¹ As questões que se encontram assinaladas com * são as questões que foram posteriormente tratadas e analisadas no Nvivo, face aos objetivos do estudo.

2.1.1. O que é que distingue uma startup de outras empresas? *

2.2 Se não, o que o(a) leva a não considerar a sua empresa uma startup?

Notas para o entrevistador: O entrevistador deve conseguir compreender se o entrevistado está disposto a correr riscos, colocar esforço no seu trabalho, persistir mesmo quando encontra dificuldades e almejar um nível elevado de concretização profissional).

2.3. Se tivesse de identificar, dois ou três, modelos inspiradores. Quem é que elegeria e porquê?

3. Quais foram os maiores desafios que enfrentou neste processo e como os enfrentou e ultrapassou?

Notas para o entrevistador: Nesta questão é necessário garantir que o entrevistado se refira a histórias e exemplos concretos de acontecimentos. O entrevistador deve conseguir compreender porque é cada entrevistado considera os eventos descritos como desafios, ou seja, é necessário direta ou indiretamente que o entrevistado:

Enumere desafios.

Descreva, o mais exhaustivamente possível, cada desafio referido.

Explique o porquê desses acontecimentos serem considerados, para si, desafios.

Explique o que são, para si, desafios.

Descreva como ultrapassou esses desafios.

4. Conseguir descrever o impacto físico/fisiológico que estes desafios/acontecimentos tiveram em si?

Notas para o entrevistador: Nesta questão procura-se perceber como é os eventos associados à criação da empresa são somatizados pelo fundador, por exemplo: falta de ar, perturbação do sono, oscilações de peso, cansaço extremo, burnout, etc...

8. Quando confrontado com situações desafiantes, como as que acaba de descrever, quais são as suas características de personalidade que considera determinantes para o ajudarem a enfrentar dificuldades?

5.1. Pode contar-me alguma situação/história onde essas características são evidentes

ou tivessem tido especial interesse?

9. Que experiências anteriores, o ajudaram a ultrapassar os desafios que enfrentou com a criação da sua empresa?

Notas para o entrevistador: Nesta questão o entrevistado(a) pode indicar experiências vividas por outros (vicariantes) que o podem ter inspirado ou ensinado “lições” ou por si mesmo.

7. Que apoios recebeu, qualquer que seja o tipo de apoio, da sua família, amigos ou outras pessoas com quem tenha uma relação com significado para si?

Notas para o entrevistador: Nesta questão o entrevistado(a) pode indicar apoio monetário ou de suporte psicológico (i.e., formas de os outros persuadirem o entrevistado(a) de que são capazes).

8. Sobretudo durante o percurso de criação da empresa, qual é a perceção sobre a opinião que os outros têm sobre mulheres/homens empreendedores? Nomeadamente: amigos, família, parceiros de negócio, investidores, fundadores de outras empresas. Ou seja, aqui queremos saber qual a perceção dos OUTROS acerca daqueles que são empreendedores/que decidem empreender e não tanto qual a perceção do entrevistado acerca disto.

8.1. Pensa que existe um pré-conceito sobre mulheres empreendedoras? Qual a sua perceção acerca disso?

9. Esta sua perceção, sobre a opinião que os outros tinham sobre mulheres/homens empreendedores, teve influência no seu percurso e na forma como avançou na criação da sua empresa? Ou seja, como é que essas opiniões influenciaram o seu percurso?

9.1 Que tipo de influência?

9.2 Porque é que teve influência?

9.3 Como afetou as suas decisões?

Notas para o entrevistador: O género deve ser de acordo com o entrevistado. Aos homens questionar o que pensam sobre homens empreendedores e vice-versa. Nestas questões é importante que o entrevistado(a) se refira a pessoas/contextos específicos e que descreva

essas situações. O entrevistador deve conseguir que o entrevistado(a) se refira a estas pessoas/contexto do ponto de vista do género falando de pai/mãe; investidores homens/mulheres; colegas homens/mulheres, etc...

II. Os Valores do Empreendedor e o desenvolvimento da Cultura Organização

1. Qual é o impacto que antevê que esta organização terá no mercado, onde se insere, se for bem sucedida? *

Notas para o entrevistador: Esta questão tem ligação com as perguntas iniciais ligadas ao percurso do empreendedor, sendo importante para que se compreenda como a ambição do empreendedor e os seus objetivos se relacionam com a cultura da empresa. (Como imagina a empresa daqui a “x” anos?)

2. Como identifica a missão, os objetivos e valores da sua empresa? *

3. Se tivesse de identificar o valor que suporta a maior parte das ações/decisões, qual seria e porquê? *

Notas para o entrevistador: Procurar perceber como se concretiza esse valor no dia-a-dia, juntos dos outros. Exemplo.

4. Quais as características que procura numa pessoa que venha trabalhar para a sua empresa? E porquê? *

Notas para o entrevistador: Procurar perceber o porquê dessas características serem importantes e como se ligam com a missão, objetivos e valores da empresa.

5. Se for necessário recrutar uma pessoa para uma posição de chefia/supervisionar, quais as características que esta deve ter? E porquê? *

Notas para o entrevistador: Algo que diferencia esta pessoa perante os restantes colaboradores.

6. Qual é a sua perceção sobre os interesses e objetivos das pessoas que trabalham na sua empresa? *

6.1. Como compatibiliza esses interesses com a sua própria visão da empresa? *

7. Idealmente, como gostaria que as pessoas que aqui trabalham sentissem a sua relação com a empresa? *

Notas para o entrevistador: Procurar perceber a relação com os valores e o que acontece quando se percebe que não está a resultar.

8. E na realidade, como percebe que as pessoas que aqui trabalham sentem a sua relação com a empresa? *

9. Considera que nesta empresa é fácil para as pessoas que aqui trabalham compatibilizar a vida profissional e pessoal. Que práticas existem? Isto acontece a todos os colaboradores? *

Notas para o entrevistador: Exemplos de práticas e ações para promover essa conciliação.

10. O que considera ser a “cola”/ideal desta empresa? *

Notas para o entrevistador: Procurar perceber o que une as pessoas, quais os alicerces da empresa.

III. A Conciliação Trabalho Vida Pessoal e a Satisfação

Agora gostaríamos de lhe colocar algumas questões mais pessoais.

1. Em primeiro lugar, gostaríamos que nos descrevesse a sua rotina diária ao longo de uma semana, inclusive ao fim de semana, ou seja, 7 dias. (horário de trabalho; a que horas sai e regressa a casa; rituais de tempos livres e vida pessoal).

Se na questão 1 for mencionado a composição do agregado familiar do entrevistado, mas não ficar totalmente esclarecido, questionar... “Se bem compreendi, o seu agregado familiar é então composto por..., certo?”

Se não existir qualquer menção ao agregado familiar, fazer a questão diretamente (1.1).

1.1. Qual é a composição do seu agregado familiar? *

2. O que valoriza mais na sua vida pessoal? E porquê? *

2.1. Quais são as suas responsabilidades ao nível familiar/vida pessoal? *

Nota: Sempre que existir uma enumeração de coisas, desafios, responsabilidades, etc pedir para explicar/contar histórias Quando o entrevistado mencionar as responsabilidades:

2.1.1. Qual é, para si, a mais importante de todas as responsabilidades das que acaba de mencionar? *

2.2. O que faz/ gosta de fazer nos seus tempos livres? *

2.2.1. E quando foi a última vez que fez o que acaba de descrever? *

3. O que valoriza mais na sua vida profissional? E porquê? *

3.1. Quais são as maiores exigências da sua atividade profissional? *

Quando o entrevistado mencionar as exigências:

3.1.1. Qual é, para si, a exigência mais importante das que acaba de mencionar? *

4. Como é compatibiliza as responsabilidades da vida pessoal com as exigências da sua vida profissional? *

5. No seu caso, enquanto fundador/líder da empresa, considera que consegue fazer a conciliação da vida profissional e pessoal com maior ou menor facilidade do que as restantes pessoas da sua equipa? *

5.1. Porquê? *

5.2. O que facilita? *

5.3. O que dificulta/impede? *

6. Até que ponto a sua vida atual está próxima daquilo que é o seu ideal de vida? Porquê?

7. O que é para si, estar satisfeito/a com a vida?

7.1. Posto isto, neste momento considera estar satisfeito com a vida que tem? Porquê?

7.1.2. O que lhe provoca uma maior satisfação?

8. Como é que a sua vida profissional está a contribuir para aquilo que sente neste momento?
(identificar eventos concretos)

9. Como é que a sua vida pessoal está a contribuir para aquilo que sente neste momento?
(identificar eventos concretos)

10. Se pudesse provocar uma mudança na sua vida profissional de forma a ficar mais satisfeito/a, o que mudava?

11. Se pudesse provocar uma mudança na sua vida pessoal, de forma a ficar mais satisfeito/a, o que faria?

IMPORTANTE: Perguntar se, por qualquer motivo, for necessário, durante a transcrição da entrevista, tirar alguma dúvida, se é possível entrarmos em contacto (mensagens, email, ...) para esse esclarecimento adicional.

AGRADECER A COLABORAÇÃO

Anexo 3 – Dados Sociodemográficos

1. Idade:

2. Género:

3. Estado Civil

Solteiro(a)

Casado (a)

União de facto

Separado(a)/Divorciado(a)

Viúvo(a)

4. No de filhos

4.1 Idade dos Filhos

5. Naturalidade _____

6. Concelho de Residência _____

7. Habilitações Académicas:

1º Ciclo do Ensino Básico

2º Ciclo do Ensino Básico

3º Ciclo do Ensino Básico

Ensino Secundário

Bacharelato

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

Pós-Doutoramento

8. Curso que frequentou: _____

9. Situação do próprio na profissão:

Trabalhador por conta própria com pessoal ao serviço

Trabalhador por conta própria sem pessoal ao serviço

- Assalariado(a)/Trabalhador por conta de outrem
- Trabalhador familiar não remunerado
- Outra. Qual?

10. Escolaridade do pai

- 1º Ciclo do Ensino Básico
- 2º Ciclo do Ensino Básico
- 3º Ciclo do Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Bacharelato
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Pós-Doutoramento

11. Escolaridade da mãe

- 1º Ciclo do Ensino Básico
- 2º Ciclo do Ensino Básico
- 3º Ciclo do Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Bacharelato
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Pós-Doutoramento

12. Condição do pai perante o trabalho:

- Estudante
- Trabalhador-estudante
- Empregado(a)

- Desempregado(a)
- Incapacitado para o trabalho
- Reformado
- Doméstico(a)
- A frequentar ação de formação profissional
- Outra. Qual? _____

13. Situação do pai na profissão

- Trabalhador por conta própria com pessoal ao serviço
- Trabalhador por conta própria sem pessoal ao serviço
- Assalariado(a)/Trabalhador por conta de outrem
- Trabalhador familiar não remunerado
- Outra. Qual? _____

14. Condição da mãe perante o trabalho:

- Estudante
- Trabalhador-estudante
- Empregado(a)
- Desempregado(a)
- Incapacitado para o trabalho
- Reformado
- Doméstico(a)
- A frequentar ação de formação profissional
- Outra. Qual? _____

15. Situação da mãe na profissão:

- Trabalhador por conta própria com pessoal ao serviço
- Trabalhador por conta própria sem pessoal ao serviço
- Assalariado(a)/Trabalhador por conta de outrem
- Trabalhador familiar não remunerado

Outra. Qual? _____

Sobre a empresa

Ano de fundação da startup:

Setor de atividade (de acordo com o CAE):

Número de trabalhadores:

Localização:

Organograma (acesso à estrutura):

Porcentagem de orçamento dedicado a desenvolvimento e inovação:

Identificar a fase de desenvolvimento da empresa (fase inicial apenas fundadores, já tiveram investimento externo, como, em que moldes, se já contrataram pessoas e qual tem sido a porcentagem de crescimento de trabalhadores no último ano).

Anexo 4 – Sistemas de Categorias

1.1. Conciliação Trabalho-Família

- 1.1.1. Esferas da Vida
 - 1.1.1.1. Pessoal
 - 1.1.1.1.1. Desfrutar da companhia de outros
 - 1.1.1.1.2. Desfrutar de si mesmo/a
 - 1.1.1.1.3. Desfrutar do espaço privado
 - 1.1.1.1.4. Ocupação de tempos livre
 - 1.1.1.1.4.1. Tipos de ocupação de tempos livres
 - 1.1.1.1.4.1.1. Artísticas
 - 1.1.1.1.4.1.2. Desportivas
 - 1.1.1.1.4.1.3. Viajar
 - 1.1.1.1.4.2. Frequência
 - 1.1.1.1.4.2.1. Ano Passado
 - 1.1.1.1.4.2.2. À dois anos
 - 1.1.1.1.4.2.3. À duas semanas
 - 1.1.1.1.4.2.4. Esta semana
 - 1.1.1.1.4.2.5. Na semana passada
 - 1.1.1.1.4.2.6. No mês passado
 - 1.1.1.2. Profissional
 - 1.1.1.2.1. Aprendizagem
 - 1.1.1.2.2. Como prioridade
 - 1.1.1.2.3. Desafios
 - 1.1.1.2.4. Gestão do tempo
 - 1.1.1.2.5. Independência
 - 1.1.1.2.6. Inovação
 - 1.1.1.2.7. Sentir-se útil
- 1.1.2. Experiências de Conciliação
 - 1.1.2.1. Conflito do Empreendedor
 - 1.1.2.2. Enriquecimento dos Colaboradores
 - 1.1.2.3. Enriquecimento do Empreendedor
- 1.1.3. Perceção/Experiências nas duas esferas
 - 1.1.3.1. Exigências
 - 1.1.3.1.1. Controlo financeiro
 - 1.1.3.1.2. Empenho
 - 1.1.3.1.3. Gestão de Pessoas
 - 1.1.3.1.4. Mentoring
 - 1.1.3.1.5. Obrigações
 - 1.1.3.1.6. Resolução de Problemas
 - 1.1.3.1.7. Sobreviver
 - 1.1.3.2. Responsabilidades
 - 1.1.3.2.1. Animais de Estimação
 - 1.1.3.2.2. Auxílio familiar

- 1.1.3.2.3. Estabilidade
- 1.1.3.2.4. Irresponsabilidade
- 1.1.3.2.5. Monetárias
- 1.1.3.2.6. Pensar na vida
- 1.1.3.2.7. Qualidade Familiar

1.2. Cultura Organizacional

1.2.1. Ambiente

- 1.2.1.1. Aprendizagem
- 1.2.1.2. Desorganizado
- 1.2.1.3. Dinâmico
- 1.2.1.4. Envolvimento
- 1.2.1.5. Informal
- 1.2.1.6. Maior Responsabilidade
- 1.2.1.7. Menos regras
- 1.2.1.8. Motivação
- 1.2.1.9. Tolerante
- 1.2.1.10. Trabalho em equipa

1.2.2. Avaliações

1.2.3. Capital Humano

- 1.2.3.1. Boas pessoas
- 1.2.3.2. Capacidade de ajuste
- 1.2.3.3. Capacidade de antecipar problemas
- 1.2.3.4. Capacidade de comunicação
- 1.2.3.5. Capacidade de organização
- 1.2.3.6. Capacidade técnica
- 1.2.3.7. Construtivas
- 1.2.3.8. Coordenação
- 1.2.3.9. Criatividade
- 1.2.3.10. Egos enormes
- 1.2.3.11. Empatia
- 1.2.3.12. Honestidade
- 1.2.3.13. Humildade
- 1.2.3.14. Inteligência
- 1.2.3.15. Motivadas
- 1.2.3.16. Pragmáticas/Proativas
- 1.2.3.17. Responsáveis
- 1.2.3.18. Saber lidar com os outros
- 1.2.3.19. Sentido de humor
- 1.2.3.20. Tolerância
- 1.2.3.21. Tomar decisões

1.2.4. Cola

- 1.2.4.1. Gosto pela inovação e tecnologia
- 1.2.4.2. Liberdade

- 1.2.4.3. Marca/Produto que defendem
- 1.2.4.4. Trabalhar com outras pessoas
- 1.2.4.5. Transparência
- 1.2.5. Objetivos
 - 1.2.5.1. Crescimento no mercado
 - 1.2.5.2. Equipa de alta performance
 - 1.2.5.3. Melhoria contínua
 - 1.2.5.4. Mundo para Mulheres
 - 1.2.5.5. Sistemas eficientes
 - 1.2.5.6. Valor aos clientes
- 1.2.6. Valores
 - 1.2.6.1. Compromisso
 - 1.2.6.2. Confiança
 - 1.2.6.3. Eficiência
 - 1.2.6.4. Espírito crítico
 - 1.2.6.5. Existência
 - 1.2.6.6. Feito à mão
 - 1.2.6.7. Não haver discriminação
 - 1.2.6.8. Orientação para o cliente
 - 1.2.6.9. Preocupação
 - 1.2.6.10. Responsabilidade
 - 1.2.6.11. Tratamento das pessoas
 - 1.2.6.12. União
 - 1.2.6.13. Women Emporwerment

1.3. Perceção dos Impactos

- 1.3.1. Ajudar outras mulheres
- 1.3.2. Elevação na carreira
- 1.3.3. Formar pessoas
- 1.3.4. Melhores condições
- 1.3.5. Mercado
- 1.3.6. Mudar mentalidades
- 1.3.7. Produto/Empresa
- 1.3.8. Responsabilidade Social
- 1.3.9. Retorno Financeiro
- 1.3.10. Vantagens de Venda

1.4. Práticas de Conciliação Trabalho-Família

- 1.4.1. Almoço/jantar pago pela empresa
- 1.4.2. Auxílio em Deslocações
- 1.4.3. Férias
- 1.4.4. Flexibilidade de horários
- 1.4.5. Não trabalhar ao fim-de-semana
- 1.4.6. Prémios

- 1.4.7. Sem registo de faltas
- 1.4.8. Trabalho a partir de casa
- 1.4.9. Trabalho a tempo parcial

1.5. Startups

- 1.5.1. Crescimento Acelerado
- 1.5.2. Elevado risco de negócio
- 1.5.3. Empresa pequena
- 1.5.4. Empresa recente
- 1.5.5. Geração
- 1.5.6. Modelo de negócio
- 1.5.7. Necessidade de ajuste
- 1.5.8. Recursos limitados
- 1.5.9. Tecnologia

Anexo 5 – Descrição do Sistema Geral de Categorias

<i>1.1. Conciliação Trabalho-Família (Fragmentos do textos onde os participantes referem existir uma experiência de conciliação, positiva ou negativa, entre a vida pessoal e profissional)</i>				
Código	Designação	Descrição	Fontes/ Referências	Exemplos
1.1.1	Esferas da Vida			
1.1.1.1.	Pessoal	Fragmentos do texto onde os participantes referem experiências de vida a nível pessoal, a partir do que mais valorizam		
1.1.1.1.1.	Desfrutar da companhia de outros	Fragmentos do texto onde os participantes referem que na vida pessoal valorizam estar na companhia de pessoas significativas - família, amigos, etc.	7/12	<p>“Hum... tempo para estar com os amigos e família” (MS)</p> <p>“Sentiria-me muito mal se não dissesse as minhas amigas porque elas estão ali atrás a ouvir a nossa conversa (risos). Não, sim, acho que claramente as minhas amigas e a minha família é o que valorizo” (SF)</p> <p>“Olha, o que eu mais valorizo é estar rodeada de pessoas com quem eu possa ser eu mesma. Valorizo muito isso. Não precisam de ser muitas. Tenho uma família muito pequena, eu acho que é isso” (MC)</p>
1.1.1.1.2.	Desfrutar de si mesmo/a	Fragmentos do texto onde os participantes referem que na vida pessoal valorizam a oportunidade de fazer escolhas (autonomia) e de poder ser “eu mesmo”, sem papéis ou fachadas	2/2	<p>“pessoas com quem eu possa ser eu mesma. Valorizo muito isso.” (MC)</p> <p>“hum... mas pensando, uma das coisas que eu valoriza é precisamente poder ter alguma autonomia sobre escolhas, poder perceber que... ou seja que o direito de optar sobre coisas na minha vida, nomeadamente hum... o facto de ter uma</p>

				empresa tem alguma flexibilidade de fazer escolhas e de dizer “quero fazer isto” ou “não quero fazer isto”, tem consequências mas também tem esta liberdade...” (JPR)
1.1.1.1.3.	Desfrutar do espaço privado	Fragmentos do texto onde os participantes referem que na vida pessoal valorizam o tempo passado no seu espaço privado	1/2	“Valorizo também o lar, ter uma casa fixe, bem decorada, bem tratada, com coisas que eu gosto, confortável. Tipo, isso também valorizo imenso, muito mais que vida social, copos e não sei o quê” (JSA)
1.1.1.1.4.	Ocupação de tempos livres			
1.1.1.1.4.1.	Tipos de ocupação de tempos livres	Fragmentos do texto onde os participantes referem diversas atividades que realizam/gostavam de realizar nos seus tempos livres		
1.1.1.1.4.1.1.	Artísticas		2/3	“Gosto de fotografia. Mas como eu integrei isso nas JJ, faço fotografia de estúdio, ... quando são aquelas imagens mais conceptuais sou eu que faço. Mas como isso já passou a ser trabalho, já deixou de ser hobbie. É assim a única coisa que eu gosto verdadeiramente, fora disto.” (MC) “Gosto de ir ao teatro” (VB)
1.1.1.1.4.1.2.	Desportivas		7/12	“E tempo para fazer as coisas que eu gosto como é o caso de surf. Isso para mim é um diferenciador gigante.” (MS) “Agora gosto bastante de ir à piscina, é das cenas que eu mais curto...” (SF) “gosto de andar de bicicleta” (JPR)
1.1.1.1.4.1.3.	Viajar		2/2	“viajar que é uma coisa que eu adoro. Todos os meses, que felizmente

				temos essa possibilidade, todos os meses, pelo menos um país novo. Temos tido a capacidade de manter essa média ao longo da nossa relação. Vamos um fim-de-semana a um sitio qualquer e depois pronto, nas férias saímos a sério para um sitio qualquer. Mas acho que temos mantido sempre essa capacidade e valorizo isso porque me dá imenso prazer e, pronto, acho que é o que mais valorizo.” (JSA) “Hum... acima de tudo e não me quero tornar repetitivo.. é ter oportunidade de aproveitar para viajar” (PP)
1.1.1.1.4.2.	Frequência	Fragmentos do texto onde os participantes referem a frequência com que realizam as atividades referidas nos tempos livres		
1.1.1.1.4.2.1.	Ano Passado		1/2	“Hum... todo o terreno o ano passado por acaso fiz...” (JPR) “bicicleta já não ando praí desde o verão passado” (JPR)
1.1.1.1.4.2.2.	À dois anos		1/1	“mergulho hum... já não faço praí à dois anos hum... que era algo que eu fazia mais ou menos a sério e portanto... fazia parte de um grupo e organizava, tinha responsabilidades de organização...” (JPR)
1.1.1.1.4.2.3.	À duas semanas		1/1	“Ao teatro, se calhar já não tenho ido tanto, mas fui uma conferência há duas semanas atrás na Casa da Música.” (VB)
1.1.1.1.4.2.4.	Esta semana		4/4	“Olha hoje fui almoçar com elas por exemplo

				(risos)...à piscina eu tive de férias e tive fora , por isso só fui à piscina prai na terça-feira., mas sim.” (SF) “Este fim-de-semana tive numa viagem de amigos.” (FB) “Mas a caminhada foi ontem. E visitar um sitio novo foi no fim-de-semana passado.” (VB)
1.1.1.1.4.2.5.	No mês passado		1/1	“Ao museu, se calhar há um mês.” (VB)
1.1.1.1.4.2.6.	Semana passada		3/3	“A semana passada. Houve N vezes que eu queria ter ido e não fui.” (MS) “No fim-de-semana passado andei de mota.” (FB)
1.1.1.2.	Profissional	Fragmentos do texto onde os participantes referem experiências de vida a nível profissional, a partir do que mais valorizam		
1.1.1.2.1.	Aprendizagem		2/4	“mas também pá gosto muito de aprender, acho que é das cenas que eu mais curto, então passo mesmo muito tempo a programar e a ver cenas novas” (SF) “A aprendizagem e a responsabilidade , porque...é desafiante e acho que sempre que tu consegues superar alguma coisa tás a fortalecer-te de alguma forma.” (SF)
1.1.1.2.2.	Como prioridade		1/1	“Dou sempre prioridade às profissionais ..eu acho que neste momento não tenho muitas responsabilidades pessoais ou nas crio de alguma forma.” (SF)
1.1.1.2.3.	Desafios		4/5	“é desafiante e acho que

				<p>sempre que tu consigues superar alguma coisa tás a fortalecer-te de alguma forma.” (SF)</p> <p>“Mentoring. É a mais difícil, mas adoro, porque é um grande desafio.” (MC)</p> <p>“Isso é uma boa pergunta.. eu acho que é a oportunidade de poder construir uma coisa que nunca ninguém tenha feito. Acho que é esse desafio, essa adrenalina, cheia de problemas.. é o que valorizo, essa adrenalina. A tal razão porque eu não quis ir para uma grande consultora ou um grande banco, acho que não teria essa parte.” (FB)</p>
1.1.1.2.4.	Gestão do tempo		2/6	<p>“Profissional? Ter a capacidade de ter os meus horários e não ter de estar das 9 às 17h em frente a um computador num escritório qualquer que diz que eu tenho de estar. Ter a capacidade de gerir a minha vida e o meu tempo, especialmente se eu quero ir de férias vou e organizo-me de tal forma. Quando eu sinto que preciso, organizo-me e vou. Ou tiro um break, e eu poder liderar isso.” (MS)</p> <p>“É termos capacidade de gestão do tempo. Nesta fase em que estamos inicial é mais fácil ter tempo para mim. Mas sei que quando tiver bastante trabalho e tiver outros projetos/obras que colmatem os períodos que agora são parados, não será fácil gerir o tempo e ter capacidade de parar um pouco.” (VB)</p>
1.1.1.2.5.	Independência		3/8	<p>“Poder escolher os projetos em que trabalho. Poder escolher a equipa com quem</p>

				trabalho. E isso para mim são coisas maravilhosas. Apesar de às vezes também cometer erros e escolher pessoas que não são adequadas. Mas pronto, depois aprendo. Mas não ser obrigada” (MS) “Gosto da responsabilidade e ao mesmo tempo do privilégio de tomar decisões efetivas que mudam o caminho do que está a ser feito. Isso é uma coisa que eu valorizo imenso” (JSA) “A liberdade de... de correr atrás daquilo que acho que é importante.” (VB)
1.1.1.2.6.	Inovação		1/1	“É a capacidade de tentar fazer uma coisa que ninguém fez.” (FB)
1.1.1.2.7.	Ser útil		2/2	“Eu valorizo poder aliar trabalho a uma causa, coisas que me dizem muito, tipo violência doméstica. Ajudar mulheres. Ajudar outras mulheres a fazer empresas. Adoro isso. Era o que eu gostava de fazer para o resto da vida” (MC) “Na vida profissional sentir que realmente sou útil às pessoas e que as pessoas têm confiança em nós.” (VB)
1.1.2.	Experiências de conciliação	Fragmentos dos textos onde os participante referem existir conflito e/ou enriquecimento entre a vida pessoal e profissional		
1.1.2.1.	Conflito do Empreendedor	Fragmentos do texto onde os participantes referem existir uma percepção negativa na	7/32	“Olha, tenho tido várias dificuldades em compatibilizar. E acho que o burnout veio ajudar muito nisso, mesmo muito. E estou

		relação entre o seu trabalho e a sua vida pessoal		<p>muito agradecida, seja a quem for que mandou o burnout, estou mesmo agradecida porque me ensinou muito. Portanto, eu tenho feito um péssimo management.” (MS)</p> <p>“Muito pior.. porque tenho muito mais responsabilidade lá esta e o trabalho depende muito mais de mim do que deles. E porque eu não sou uma empregada não é , no fundo tipo eu , para eles estarem lá , o meu trabalho depende disso e depende das decisões que se toma e isso é uma responsabilidade muito maior não é.” (SF)</p> <p>“Muito maior dificuldade. É muito pior, não tenhas duvidas. Porque é assim, porque eu consigo estar menos horas no escritório e ninguém me diz nada, eu consigo delegar tarefas e estou menos horas no escritório. Mas eu nunca, repara, nunca tive férias mentais, percebes?” (JSA)</p> <p>“a vida pessoal sempre foi subordinada a outras coisas.” (FB)</p>
1.1.2.2.	Enriquecimento dos Colaboradores	Fragmentos do texto onde os participantes referem existir uma perceção positiva na relação entre o trabalho e a família dos seus colaboradores	4/7	<p>“As pessoas que têm estado a trabalhar, menos eu, têm estado a conseguir conciliar.” (MS)</p> <p>“Sim, sem dúvida... Organizamo-nos durante a semana de modo a que possamos conciliar, mas entendo sempre disponíveis para imprevistos.. não temos práticas específicas, mas há esta liberdade... e para todos sim” (PP)</p>
1.1.2.3.	Enriquecimento	Fragmentos do texto onde os participantes referem existir	4/7	<p>“É assim, na minha empresa ainda não está ninguém a full-time. Portanto, entre a pessoal</p>

		uma percepção positiva na relação entre o seu trabalho e a sua vida pessoal		e a profissional sim.” (MS) “Lá está, é tentar garantir que tudo o que eu monto na minha vida profissional me dá liberdade para a minha vida pessoal, me dá tempo para a minha vida pessoal.” (JSA) “Bem. Aproveito para fazer tudo aquilo que consigo. Trabalho, mas ao almoço aproveito com a minha namorada e os meus amigos.. ao fim do dia, ou faço desporto ou vou ter com eles ou com a minha família.. por isso concilio tudo.” (PP) “Para já não é difícil a compatibilização.” (VB)
1.1.3.	Percepção/Experiências nas duas esferas	Fragmentos do texto onde os participantes referem as suas percepções/experiências nas duas esferas da vida, ou seja, pessoal e profissional		
1.1.3.1.	Exigências	Fragmentos do texto onde os participantes referem exigências e responsabilidades relacionadas com a vida profissional		
1.1.3.1.1.	Controlo financeiro		1/1	“O controlo financeiro” (MC)
1.1.3.1.2.	Empenho		2/2	“O sentido de responsabilidade e empenho naquilo que estou a fazer” (JPR) “humm, mais.. resiliência para captar novos clientes” (PP)
1.1.3.1.3.	Gestão de pessoas		3/3	“a gestão das pessoas, a capacidade de saber o que todos estão a fazer” (MC) “É conseguir que as pessoas venham

				<p>motivadas para o trabalho com responsabilidade, como os clientes que quero vender as janelas.” (FB)</p> <p>“organização no trabalho de equipa para que possamos ser o mais eficientes possível.” (PP)</p>
1.1.3.1.4.	Mentoring		1/2	<p>“capacidade de saber o que todos estão a fazer e o mentoring.” (MC)</p> <p>“Mentoring. É a mais difícil, mas adoro, porque é um grande desafio.” (MC)</p>
1.1.3.1.5.	Obrigações		3/6	<p>“As mais exigentes é ter de estar num lado do Atlantico numa 6feira e na segunda estar a apresentar para uma turma do outro lado do Atlantico. Ter de estar sempre impecável mental e fisicamente é por vezes challenging. Entao fazer os malabarismos todos para ter um estilo de vida saudavel, nao me deixar absorver pelos milhoes de emails e tarefas que se pilham à minha frente.” (MS)</p> <p>“A responsabilidade, lá está. E, lá está é a seriedade disto de não estares a brincar e de toda a gente depende de ti e tu própria dependes do trabalho para conseguir lá está preparar o teu futuro.” (SF)</p> <p>“É a responsabilidade acabar em mim. Não há ninguém, todos os dias que me tire uma decisão de cima. Em última instância, o que eu faço é mandar decisões para baixo, não é?” (JSA)</p>
1.1.3.1.6.	Resolução de problemas		2/2	<p>“Poder escolher os projetos em que trabalho. Poder escolher a equipa com quem</p>

				<p>trabalho. E isso para mim são coisas maravilhosas. Apesar de às vezes também cometer erros e escolher pessoas que não são adequadas. Mas pronto, depois aprendo. Mas não ser obrigada a... eu sinto que fiquei muito rebelde desde a última experiência má que eu tive numa corporação e não ter de passar pelo mesmo. Nem sítios tóxicos, nem pessoas tóxicas. Portanto, cada vez que isso acontece eu começo logo a luzes vermelhas.” (MS)</p> <p>“Paciência para resolver os problemas do dia-a-dia dos nossos clientes.” (PP)</p>
1.1.3.1.7.	Sobreviver		2/3	<p>“E porque eu não sou uma empregada não é , no fundo tipo eu , para eles estarem lá , o meu trabalho depende disso e depende das decisões que se toma e isso é uma responsabilidade muito maior não é. Além de que tu teres o teu trabalho , quando tu trabalhas para alguém o tu trabalho influencia-te a ti. No caso de estares a gerir uma empresa ou garantir que uma empresa sobrevive o teu trabalho também influencia as pessoas que lá trabalham.” (SF)</p> <p>“Eu acho que a resposta não romântica a isso.. a maior exigência é sobrevivermos. Neste negócio mais industrial, mais específico é criar as condições para que a empresa possa estar prepara à medida que forem surgindo as grandes oportunidades.” (FB)</p>
1.1.3.2.	Responsabilidades	Fragmentos do texto onde os		

		participantes referem exigências e responsabilidades relacionadas com a vida pessoal		
1.1.3.2.1.	Animais de estimação		1/2	“Tirando os meus gatos, que são tratados assim como... (risos). Tento brincar com eles. Eles fazem tudo o que querem porque eles mandam em nós. É a minha responsabilidade.” (MC)
1.1.3.2.2.	Auxílio Familiar		3/4	“Sim. Tenho o estar de vez em quando (relativamente à mãe). Às vezes sinto-me mais obrigada a estar do que realmente estou.” (MS) “Aquela que tem de ser quando acontece, é estar com a minha mãe e com uma tia que eu tenho também muito idosa. Quando acontece alguma coisa, eu tenho de ir tipo bombeira, acudir aquilo que for. É a mais importante de todas, porque é uma urgência.” (MC) “Quanto à responsabilidade de ajudar a minha mãe e a minha irmã, desde o divórcio dos meus pais que permanece, ficámos muito a partir dessa fase, sendo o suporte umas das outras e claro, tento dar apoio não só à distância.” (VB)
1.1.3.2.3.	Estabilidades		1/1	“É assim... Nessa perspectiva da responsabilidade é garantir estabilidade, não estamos... felizmente, não estamos numa situação de... de olhar para as necessidades básicas, portanto... gosto de pensar que vivo com um nível de conforto razoável, portanto... é garantir estabilidade,

				diria eu..." (JPR)
1.1.3.2.4.	Irresponsabilidade		4/9	<p>"Eu tenho uma vida maravilhosa, eu não tenho responsabilidades nenhuma. É assim, eu não tenho filhos." (MS)</p> <p>"Tirando isso, não tenho assim mais nada, felizmente. Não tenho filhos. Não tenho assim nada de especial" (MC)</p> <p>"Não tenho (risos). Não tenho nenhuma responsabilidade graças a deus." (FB)</p> <p>"Não vejo como responsabilidades. É um privilégio poder aproveitar e ter oportunidade de o fazer" (PP)</p>
1.1.3.2.5.	Monetárias		3/4	<p>"Pagar as contas em casa" (SF)</p> <p>"tenho alguma responsabilidade financeira na medida em que, sei á, sou eu que pago a maior parte das contas" (JSA)</p> <p>"Pagar contas, mas também são poucas as contas, porque eu trabalho mais do que gasto dinheiro." (FB)</p>
1.1.3.2.6.	Pensar na vida		2/2	<p>"Estou a tentar mudar isso também. Estar menos do que aquilo que estou ou porque priorizo sempre a minha família em relação a mim. Aliás, priorizo tudo em relação a mim e estou a tentar mudar isso. Estou a tentar por as minhas necessidades e o que eu preciso em primeiro lugar e só depois ver o que as outras pessoas precisam. E tentar ser um bocado egoísta nesse sentido. Porque não o sendo, é um bocado eu própria entrar por caminhos que não são bons para mim." (MS)</p> <p>"acho que a maior responsabilidade que eu</p>

				sinto é preparar um futuro. Sinto que tenho que pensar nas coisas e como é que vou trabalhar para um futuro.” (SF)
1.1.3.2.7.	Qualidade Familiar		2/2	“Estar com o meu namorado” (MC) “Portanto... hum... obviamente que tenho alguma responsabilidade no que diz respeito a garantir hum... tempo de qualidade familiar, não é? Tem de ser, é quase uma responsabilidade... também tenho uma componente importante para mim, mas uma componente grande de responsabilidade...” (JPR)

<p style="text-align: center;"><i>1.2. Cultura Organizacional</i> (Fragmentos do textos onde os participantes referem características que caracterizam a cultura organizacional da sua startup)</p>				
Código	Designação	Descrição	Fontes/Referências	Exemplos
1.2.1.	Ambiente	Fragmentos do textos onde os participantes referem características do ambiente da startup		
1.2.1.1.	Aprendizagem		2/2	“Mais detalhadamente que se sentissem estimuladas todos os dias no ponto de vista do desafio intelectual, que sentissem que aprendem qualquer coisa” (JSA) “Acho importante haver reuniões mensais, semanais é excessivo, para as pessoas terem um tempo para refletir e perceber como está a funcionar a empresa, abrimo-nos a novas propostas e ideias, para evoluirmos. Ao invés de ficarmos absorvidos

				pelos projetos e restante trabalho de atelier temos de perceber se estamos a adotar bons métodos de trabalho e se todos se sentem confortáveis na empresa.” (VB)
1.2.1.2.	Desorganizado		1/1	“Portanto nós temos um ambiente altamente informal e... por consequência muitas vezes altamente desorganizado.” (JPR)
1.2.1.3.	Dinâmico		2/2	“não ser uma coisa minimamente fechada.” (FB) “A realidade é um bocadinho diferente daquilo que normalmente se considera uma empresa... hum.. ou seja, há, há varias coisas... Por um lado é o dinamismo, quer dizer nós quando criamos a empresa, criamos a empresa num ambiente com uma elevada incerteza, incerteza no que diz respeito à adequação do produto ao mercado, incerteza até no que é que seria propriamente o produto...” (JPR)
1.2.1.4.	Envolvimento		8/35	“Eu gostaria que todas sentissem que as CC é uma empresa delas e que elas fazem parte da empresa, mas que a empresa também lhes pertence... Ou seja, que não é o meu bebé, mas que é o nosso bebé e é uma coisa pela qual todas temos poder e responsabilidade.” (MS) “Eu acho que a maior parte das pessoas que tão na minha empresa.. os objetivos deles são ter um trabalho que os satisfaça e que pronto, e tarem numa empresa que... em que eles se sintam bem e que sintam

				<p>que tão a ser recompensados justamente, em que o trabalho deles é apreciado e acho que eles sentem isso na empresa onde estão.” (SF)</p> <p>“é todos sentirmos que temos e somos parte disto, que é nosso.” (JSA)</p> <p>“Um pouco familiar e ao mesmo tempo que sentissem que fazem parte de uma coisa que faz diferença.” (MC)</p> <p>“Humm, há uma preocupação em construirmos alguma coisa que fique e própria empresa e a empresa somos todos” (FB)</p> <p>“toda a gente nesta empresa, acho eu, acredita que o sucesso é para todos... que todos fazem parte do sucesso e não há... lá está...” (JPR)</p> <p>“é gratificante estar a contribuir para o crescimento de uma empresa que é nossa.” (PP)</p> <p>“A pessoa está ali porque quer, se não consegue definir os seus objetivos e dar um bom contributo para a empresa crescer não está no lugar certo. A pessoa tem de sentir pertencente à empresa e ter a responsabilidade de fazer um bom trabalho.” (VB)</p>
1.2.1.5.	Informal		2/4	<p>“termos um ambiente informal.” (JPR)</p> <p>“A startup tem um caráter mais informal do que as outras empresas.” (VB)</p>
1.2.1.6.	Maior responsabilidade		1/5	<p>“isso permite e exige às pessoas que cá trabalham muito mais responsabilidade.” (FB)</p> <p>“estarmos a tentar crescer muito faz com</p>

				que haja muita responsabilidade.” (FB)
1.2.1.7.	Menos regras		2/7	<p>“Estas pessoas não estão a cumprir . Primeiro porque ainda não há muito bem essas regras definidas e depois porque é sempre por relação pessoal” (SF)</p> <p>“Tamos numa indústria altamente tradicional, portanto isto não é industria de ter escorregas dentro do escritório, mas queremos mudar a forma como gerimos a empresa. Ou seja, queremos ser uma empresa com muito menos regras” (FB)</p>
1.2.1.8.	Motivação		2/5	<p>“Eu acho que as pessoas sentem que estão a construir uma coisa diferente e isso é uma motivação. O ser-humano motiva-se por muitas coisas diferentes.” (FB)</p> <p>“Mas o bem estar comum vem de as pessoas estarem bem, estarem motivadas e portanto tenta-se acompanhar isso.” (JPR)</p>
1.2.1.9.	Tolerante		1/1	<p>“que sentissem que estão num ambiente tolerante” (JSA)</p>
1.2.1.10.	Trabalho em equipa		6/16	<p>“é importante tares rodeado de pessoas que tão alinhadas nas mesmas ideias e que te ajudam, porque tu nunca vais saber tudo e quando tu compras algo é diferente quando tu tens alguém contigo que tá no mesmo barco contigo e tá a remar.” (SF)</p> <p>“todos se preocupam em construir qualquer coisa em conjunto.” (FB)</p> <p>“hum... mas no final do dia tem de ser um elemento da equipa como os outros” (JPR)</p> <p>“Estamos focados em</p>

				atingir o objetivo e é gratificante estar a contribuir para o crescimento de uma empresa que é nossa.” (PP)
1.2.2.	Avaliações	Fragmentos do texto onde os participantes referem períodos de avaliação	2/6	“Sim. Acontece também que toda a gente é quinzenalmente, nos gerimos a empresa em sprints, basicamente temos planeamento para cada 15 dias e depois temos um planeamento estratégico global por trimestre e, temos micro planeamento para cada 15 dias, ou seja, nestas duas semanas tu vais fazer isto, tu vais fazer aquilo. Então, toda a gente sabe detalhadamente o que vai fazer ao longo de duas semanas e sabe os objetivos globais do trimestre. Não podes marcar férias, tipo férias estruturadas, do estilo “vou uma semana embora”, férias assim convém avisares...” (JSA) “É zero quantitativa.. quer dizer medimos objetivos. Mas é maioritariamente qualitativa. Tentamos ter algumas métricas mas também objetivos qualitativos, porque eu acho que fomentam imenso a conversa entre os avaliadores e avaliados.” (FB)
1.2.3.	Capital Humanos	Fragmentos do texto onde os participantes referem características que procuram nas pessoas que fazem parte da sua equipa de trabalho		
1.2.3.1.	Boas Pessoas		2/4	“Nós temos pessoas tão diferentes, acho que genericamente somos

				<p>todos boas pessoas” (JSA)</p> <p>“Ser boa pessoa, acima de tudo. Valorizo muito as boas pessoas. Porque eu acho que as pessoas quando são verdadeiramente boas pessoas, porque há pessoas que não o são, apesar de fazerem erros, vão ser sempre honestas com isso, com o seu trabalho. Orgulhosas do seu trabalho. E vão tentar sempre que aconteça verdadeiramente aquilo que é o melhor. Estão mais preocupadas com o bem comum do que com o bem individual. E isso é muito importante numa empresa.” (MC)</p>
1.2.3.2.	Capacidade de ajuste		2/3	<p>“Porque acho que essas pessoas conseguem fazer aquilo que quiserem e acho que o... isso é a coisa difícil de teres numa pessoa... isso não se educa, faço-me entender?” (SF)</p> <p>“Há várias mas... mas... É assim, acaba por calhar na mesma categoria, mas é a capacidade de se ajustar à cultura e à forma de sermos, não é de estarmos, mas mais de sermos. Quando contratamos uma pessoa, contratamos mais porque acreditamos que ela tem a capacidade muitas vezes de se tornar aquilo que esperamos que ela se torne e menos por aquilo que ela já é. Ou seja, podemos ter alguém que tecnicamente é brilhante, mas se não tivermos a convicção que... que terá um fit com a equipa, com a nossa forma de estar, que...” (JPR)</p>
1.2.3.3.	Capacidade de antecipar problemas		2/4	<p>“têm de ter uma capacidade de gestão do</p>

				<p>erros” (JSA)</p> <p>“Depois, eu acho que a qualidade mais importante tem de ser essa capacidade de antecipar o problema, ver o problema e resolver o problema e isso, fazendo isso no sentido.. isso torna com que a pessoa se tiver essa característica é à partida uma pessoa construtiva e que consegue adicionar à equipa.” (FB)</p>
1.2.3.4.	Capacidade de comunicação		1/1	<p>“Ora bem.. (silencio). Eu acho que um, tem de ser uma boa comunicadora. Eu não fazia ideia mas é inacreditável a quantidade de pequenos grão de areia que entram na engrenagem por má comunicação. Uma pessoa tá a pensar numa coisa e não dá a informação completa que.. portanto, tem de ter uma boa capacidade de comunicação” (FB)</p>
1.2.3.5.	Capacidade de organização		1/1	<p>“Capacidade de organização” (MS)</p>
1.2.3.6.	Capacidade técnica		5/9	<p>“Enquanto que se quiseres começar a programar, ok, precisas de três meses para fazer um curso intensivo, mas se quiseres chegas lá..” (SF)</p> <p>“Por mais cruel que seja é pura meritocracia. Não preciso que seja particularmente boa pessoa, não quero saber de grande coisa, mas tem de ser muito bom no que faz.” (JSA)</p> <p>“Eu acredito em liderança por exemplo. Ou seja, hum... Não... Não consigo ter uma pessoa numa posição de chefia ou de liderança que não seja capaz de tecnicamente estar ao</p>

				nível das pessoas que controla.” (JPR) “Se se tratasse de contratar um arquiteto, testaria as suas capacidades, pois a pessoa poderia não ter um bom portfólio porque não teve a sorte de estar numa empresa que lhe permitisse ter um. Assim, faria um exercício de projeto, percebendo se a solução que a pessoa apresentou seria uma boa resposta ao problema que lhe propunha. Penso que é a forma mais justa de avaliar as capacidades de alguém.” (VB)
1.2.3.7.	Construtivas		2/2	“isso torna com que a pessoa se tiver essa característica é à partida uma pessoa construtiva” (FB) “persistência, equilíbrio e raciocínio..” (PP)
1.2.3.8.	Coordenação		2/2	“E depois tem que ter algumas características em que se sinta bem no papel de coordenação e que as outras pessoas se sintam bem com ela nesse papel de coordenação.” (FB) “Eu diria na mesma.. autonomia, iniciativa, compromisso, persistência, equilíbrio e raciocínio, mas acrescentava a experiência, colaboração e o ser alguém inspirador.” (PP)
1.2.3.9.	Criatividade		1/2	“não podemos fazer uma coisa só porque sim, temos de ser muito mais criativos que os outros.” (FB)
1.2.3.10.	Egos enormes		1/5	“Elas têm um ego enorme. Portanto elas não querem saber que ganham x, elas querem saber que ganham mais y que o resto das

				<p>“posso-lhes pagar o que eu quiser que eles vêm a correr, porque querem vir provar que são muito melhores do que na entrevista, querem vir provar que conseguem ser muito melhores, querem vir aprender.” (JSA)</p>
1.2.3.11.	Empatia		1/2	<p>“Por outro lado, as características pessoais seriam fundamentais na escolha, a empatia gerada e ainda, se os objetivos da pessoa iam de encontro aos objetivos da empresa.” (VB)</p>
1.2.3.12.	Honestidade		3/3	<p>“somos honestos, sei lá” (JSA) “Porque eu acho que as pessoas quando são verdadeiramente boas pessoas, porque há pessoas que não o são, apesar de fazerem erros, vão ser sempre honestas com isso, com o seu trabalho. Orgulhosas do seu trabalho.” (MC) “A honestidade. Acho que só assim é que as pessoas conseguem ter confiança em nós, uma vez que a confiança é a base de um negócio.” (VB)</p>
1.2.3.13.	Humildade		1/1	<p>“Humildade.” (MC)</p>
1.2.3.14.	Inteligência		3/6	<p>“Eu acho... Se tiver que dizer uma eu acho que diriam que tem de ser uma pessoa esperta. Se tiver que dizer só uma... se tiver que dizer mais, pronto obviamente as outras as anteriores que falei. Apesar que me esqueci do esperto na anterior (risos).” (SF) “Tem de ser particularmente inteligente” (JSA) “É um bocado esta combinação, acho que a</p>

				inteligência é super importante.” (MC)
1.2.3.15.	Motivadas		5/6	<p>“hum... motivado e ambicioso, sem dúvida.. não pode ser alguém que tenha muitos receios ou que não tenha muita confiança porque não é adaptado ao tipo de coisas que nós fazemos, mas acho que essencialmente é isso.” (SF)</p> <p>“ter as melhores pessoas motivadas” (FB)</p> <p>“Como disse.. acho que estamos alinhados.. acreditamos, estamos motivados, focados, por isso é basicamente isso.” (PP)</p>
1.2.3.16.	Pragmáticas/ Proativas		3/5	<p>“E brave é que não precisas que alguém te esteja a micro-manage. Quando tu sabes o que é preciso ser feito e vais inventar formas de lá chegar. És proativa.” (MS)</p> <p>“tem de ser muito pragmática. Hoje em dia à velocidade que as coisas ocorrem e à velocidade que os clientes esperam resposta nós temos de ter uma capacidade grande de dar boas respostas num curto espaço de tempo.” (FB)</p> <p>“Autonomia, iniciativa...” (PP)</p>
1.2.3.17.	Responsáveis		3/3	<p>“Acho que tem de ser alguém responsável...” (SF)</p> <p>“isso permite e exige às pessoas que cá trabalham muito mais responsabilidade.” (FB)</p> <p>“tem que ser um igual mas que se perceba que foi nele que foi depositada a responsabilidade e portanto detém a última palavra e... em situações de dúvida será a ele que</p>

				será chamado à responsabilidade de decidir” (JPR)
1.2.3.18.	Saber lidar com os outros		6/7	“gestão de pessoas. É diferente gerir pessoas e gerir projetos.” (MS) “têm capacidade de entender as pessoas” (JSA) “capaz de lidar com os outros” (MC)
1.2.3.19.	Sentido de humor		1/2	“tem de ter sentido de humor, tem de ter um conjunto de características específicas” (JSA)
1.2.3.20.	Tolerância		1/1	“têm de ter alguma tolerância” (JSA)
1.2.3.21.	Tomar decisões		1/1	“na capacidade das pessoas tomarem boas decisões..” (FB)
1.2.4.	Cola	Fragmentos do texto onde os participantes referem aquilo que une a startup (alicerce)		
1.2.4.1.	Gosto pela inovação e tecnologia		2/2	“Eu diria que é o gosto pela tecnologia , pela inovação.” (SF) “com uma inovação intrínseca às soluções que apresenta.” (VB)
1.2.4.2.	Liberdade		3/6	“Todas elas têm enes ofertas para ir para outros sítios se quiserem. Portanto, eu acho que isso acontece porque nós seguimos um bocado aquela filosofia de “máxima liberdade, máxima responsabilidade” (JSA) “Quer dizer é o facto de as pessoas poderem, por exemplo, é alguma liberdade na questão de o que fazer e como que fazer, nós... hum... nós não fazemos um definição muito apertada de tarefas nem dos requisitos... Portanto,

				apontamos um caminho, acordamos um caminho em conjunto e as pessoas alinham-se, mais ou menos, nesse caminho.” (JPR)
1.2.4.3.	Marca/Produto que defendem		3/6	<p>“E depois, não é que não houvesse outros negócios, nós é que nos tornamos numa marca um bocadinho mais popular. Porque como trabalhamos muito bem, e fazemos relativamente bem RP, estamos sempre em notícias, ... as pessoas acabam por nos conhecer ou ouvir falar.” (MC)</p> <p>“Eu acho que neste momento é claramente a visão de estarmos a fazer uma coisa diferente. É um bocadinho isso.. o desejo de implementar de forma mais ampla um produto que custou muitos anos a desenvolver. (FB)</p> <p>“Humm.. eu diria.. O enorme gosto por desporto” (PP)</p>
1.2.4.4.	Trabalhar com outras pessoas		1/1	<p>“São os valores. É agora um crescente poder que a empresa está a ter em realmente sublinhar que esses valores são importantes nas sociedades em que nós trabalhamos. Portanto, começa a ser uma ferramenta também política de mudança, em que as mulheres se sentem atraídas por uma rede de outras mulheres que passam pelos mesmos problemas mas que se podem ajudar e conseguir um bem comum que é mais harmoniosidade na liderança , começando nos meios de comunicações e depois indo para as políticas de cada país.” (MS)</p>

1.2.4.5.	Transparência		2/2	<p>“temos uma organização muito horizontal, muito transparente. Portanto, se quiseres a transparência dever ser assim a cena mais comum que nós temos em todas as decisões que tomamos” (JSA)</p> <p>“Um exemplo... uma pessoa vai a um café e é-lhe apresentado um menu do qual pode escolher o que pretende e onde fica a conhecer o custo de cada produto. Nós queremos oferecer essa transparência ao cliente.” (VB)</p>
1.2.5.	Objetivos	Fragmentos do texto onde os participantes referem quais os objetivos que pretendem alcançar com a sua startup		
1.2.5.1.	Crescimento no mercado		5/9	<p>“Em termos de objetivos acho que é tornarmo-nos numa empresa ... nunca perde um espírito de startup.. hum.. mas cresceres e conseguires expandir-te para vários países .. hum conservando uma equipa pequena.. não gostava de ter tipo milhares de delegações .. não..” (SF)</p> <p>“Nós estamos agora e queremos duplicar a equipa, o nosso objetivo é crescer... crescer... crescer no num do negócio, estamos em Portugal, em Espanha, em Itália, e isto não chega, temos de crescer... crescer... crescer, porque o objetivo é ou dominas uma área, ou dominas a área que queres lançar, ou vais embora” (JSA)</p> <p>“Realmente o objetivo era oferecermos um serviço de arquitetura e design, mas na vertente</p>

				multimédia, e se calhar nesta primeira fase vamos fazer um trocadilho com a área de design, passando a vocacionar-se inicialmente para o design de interiores, pois nessa área eu já consigo dar resposta.” (VB)
1.2.5.2.	Equipa de alta performance		1/5	“Embora uma pessoa tenha e desenvolva ótimos amigos no trabalho eu acho que aqui a grande questão é como é que conseguimos coletivamente ter uma alta performance.” (FB)
1.2.5.3.	Melhoria contínua		3/3	“Se não estiverem alinhados nós realmente reavemos se faz sentido investir tempo e trabalho nessa qualquer que seja que estamos a tentar desenvolver.” (MS) “Dois, ter um serviço fiável focado na melhoria contínua, que seja o alicerce do crescimento global da empresa.” (FB) “Assim temos que fazer adaptações à nossa missão ou aos objetivos que traçamos inicialmente, pelo menos temporariamente, de forma a garantirmos um bom serviço.” (VB)
1.2.5.4.	Mundo para Mulheres		2/4	“Os objetivos é treinar mais mulheres, ter mais mulheres a liderar meios de comunicação para que o objetivo final seja os meios de comunicação, o jornalismo, seja mais equilibrado a nível de liderança e não seja só homens a liderar e não só mulheres, mas um mix de homens e mulheres, lgbt, jovens, etc, para que todos possam ter os seus direitos representados.”

				(MS) “Olha, a nossa missão é criar um mundo melhor para as mulheres, através de ajudá-las diretamente, inspirá-las, dar a conhecer outras mulheres. Tipo, dizendo que podes estar de rasos, não somos contra saltos altos... o mal é quando acham que só podes estar de saltos altos.” (MC)
1.2.5.5.	Sistemas eficientes		3/5	“A missão é claramente criar sistemas eficientes e criar tecnologia que melhore sistemas, os sistemas existentes quer sejam na agricultura quer não.. mas principalmente na agricultura porque é das indústrias com maior impacto.” (SF) “Consiste em desenvolver os sistemas de caixotaria mais avançados e distribuí-los de forma eficaz e sem falhas.” (FB)
1.2.5.6.	Valor aos clientes		2/2	“a nossa missão é um bocadinho dar acesso a um nível de serviço, aos pequenos anunciantes, que só os grandes é que têm, usar a tecnologia para fazerem isso.” (JSA) “A nossa... o nosso objetivo, a nossa missão é de retornar valor aos nossos clientes, portanto nós trabalhamos retalho e queremos ajudar os nossos clientes a servir melhor os clientes deles e... e obviamente com isso gerar valor acrescentado.” (JPR)
1.2.6.	Valores	Fragmentos do texto onde os participantes referem quais os valores presentes na sua startup		

1.2.6.1.	Compromisso		4/8	<p>“Hum... é commitment e brave.... Mas commitment é mesmo o principal.... Tipo, quando dizes que fazes alguma coisa fazes mesmo...” (MS)</p> <p>“Em termos de cultura e valores da empresa hum... nós temos uns valores muito próprios que se prende com o compromisso de entrega e com a responsabilidade de entrega, ou seja, hum... todas as pessoas têm um... uma elevado vontade de conseguir, ou seja... há uma missão, nos nossos valores estão princípios como “Não nos comprometermos com algo que não temos a certeza que conseguimos entregar”. Ou seja, e há responsabilidade... obviamente que há incerteza mas hum... comprometemo-nos com aquilo que aceitámos.” (JPR)</p> <p>“compromisso que os membros da equipa têm entre si, focados em atingir o objetivo definido...” (PP)</p>
1.2.6.2.	Confiança		3/4	<p>“não pode ser alguém que tenha muitos receios ou que não tenha muita confiança porque não é adaptado ao tipo de coisas que nós fazemos, mas acho que essencialmente é isso.” (SF)</p> <p>“Porque é um exercício de confiança. E é um exercício de eu confiar na equipa que cá trabalha e que cada um vai fazer o melhor possível.” (FB)</p>
1.2.6.3.	Eficiência		4/10	<p>“Porque se calhar sou engenheira e os engenheiros procuram eficiência em todos os</p>

				<p>sistemas (risos), é a base .. é tu tentares melhorar aquilo que está à tua volta e que não tá a funcionar bem e que pode ser otimizado e pronto..” (SF)</p> <p>“Elas valorizam imenso a qualidade das outras pessoas que trabalham na equipa.” (JSA)</p> <p>“Um dos valores da empresa é realmente assegurarmos um bom serviço. Temos a mais valia de termos uma empresa familiar, que nos dá maior flexibilidade para conseguimos resolver mais rapidamente os problemas.” (VB)</p>
1.2.6.4.	Espírito crítico		1/6	<p>“Será que nós temos espírito crítico e sabemos exatamente o porquê do que estamos a fazer. Perguntar porquê, aqui o saber o porquê de estar a fazer qualquer coisa não é uma responsabilidade de quem dá ordens , mas sim de quem recebe a ordem. Se tu tiveres a fazer uma coisa aqui e eu te perguntar o que o que tás a fazer e não souberes a culpa é tua, não é de quem te mandou fazer.” (FB)</p>
1.2.6.5.	Existência		1/1	<p>“Então o que nós temos.. nós batizamos como desígnio, ou seja, o porquê de nós existirmos..” (FB)</p>
1.2.6.6.	Feito à mão		1/1	<p>“o feito à mão e tentar utilizar sempre técnicas manuais,” (MC)</p>
1.2.6.7.	Não haver discriminação		2/2	<p>“Os media e o jornalismo são um dos pilares da democracia dos países, portanto, nós através do jornalismo estamos a tentar criar sociedades mais equilibradas... Então,</p>

				<p>acho que isto é um valor que é comum a todas as pessoas que trabalham nas CC. Não são só mulheres, homens também... E outro valor é que não depende de que sexo nós nascemos ou a cor da nossa pele, ou qual a nossa preferência sexual... Disso não deveria depender que toda a gente fosse respeitada. Isso também é um valor que todas partilhamos.” (MS)</p> <p>“que não discriminados absolutamente nada, temos mulheres, homens, gays, temos brancos, amarelos, pretos... que temos tudo e que não discriminamos minimamente, que as pessoas estão cá pelo seu mérito, pelas suas capacidades, que tanto faz se és novo ou velho, sejas o que fores, se fores muito bom no que fazes vais ser promovido, vais crescer na empresa, vais aprender cada vez mais e não há nenhuma razão preconcebida e não há nenhum preconceito que faça com que tu não possas crescer dentro da empresa e não possas ter tudo o que queres aqui dentro” (JSA)</p>
1.2.6.8.	Orientação para o cliente		3/7	<p>“E se fosse escolher um, diria que era o customer wow, os clientes. Os clientes são o mais importante para nós.” (MC)</p> <p>“Hum.. eu diria a orientação para o cliente.. é a melhorar a experiência dos nossos clientes e utilizadores que nos permite retê-los e evoluir para captar novos.” (PP)</p> <p>“Por isso, vemos como fundamental uma</p>

				reunião presencial com o cliente, mesmo que seja feito um pedido de honorários à distância, pois o primeiro contacto tem a função de fazê-lo sentir-se confortável conosco, tem mais impacto e permite-nos iniciar o processo de empatia do cliente.” (VB)
1.2.6.9.	Preocupação		1/2	“Estão mais preocupadas com o bem comum do que com o bem individual. E isso é muito importante numa empresa. O bem comum. Porque a empresa tem de estar acima do nosso bem individual.” (MC)
1.2.6.10.	Responsabilidade		2/8	“Portanto, numa empresa pequena como a nossa é crucial esta coisa da responsabilidade e é um grande exercício para todas as pessoas” (FB) “É este sentido de responsabilidade, é... é nós temos noção, todas as pessoas da empresa têm noção que têm acesso a informação de carácter... confidencial, em alguns casos, mas acima de tudo, de impacto grave no negocio se... se fosse exposto, portanto esse sentido de responsabilidade é algo que está presente em todas as pessoas que trabalham na empresa.” (JPR)
1.2.6.11.	Tratamento das pessoas		1/1	“Sei lá, internamente, do ponto de vista por exemplo de gestão de recursos humanos, nós tentamos ao máximo dos máximos ter sempre presente, principalmente dada a área que estamos uma coerência no tratamento das pessoas” (JSA)

1.2.6.12.	União		2/2	<p>“Seria serosidade.... Que é... o nosso <i>hashtag</i> é <i>juntasmejores</i>, que é umas a ajudarem-se às outras.” (MS)</p> <p>“Temos a mais valia de termos uma empresa familiar, que nos dá maior flexibilidade para conseguimos resolver mais rapidamente os problemas.” (VB)</p>
1.2.6.13.	Women Emporwerment		2/3	<p>“Mas a missão, visão é empoderar mulheres.” (MS)</p> <p>“São os três. Mas eu diria que há dois que até são mais importantes. Que é o customer wow e o women empowerment. Porque há coisas que a gente não à mão, como é óbvio, nem dá para fazer. Estes dois estão sempre presentes.” (MC)</p>

<p align="center"><i>1.3. Perceção dos Impactos</i> (Fragmentos ao longo do texto onde os participantes referem a sua perceção sobre os impactos que a startup terá no mercado onde se insere)</p>				
Código	Designação	Descrição	Fontes/ Referências	Exemplos
1.3.1.	Ajudar outras mulheres		2/7	<p>“Portanto, é a subida de carreira, aumento dos salários e, de alguma forma, dar um bocadinho mais de independência às mulheres para poderem escolher o seu futuro. Não terem de estar no mesmo trabalho só porque pensam que não conseguem fazer nada mais.” (MS)</p> <p>“Eu valorizo poder aliar trabalho a uma causa, coisas que me dizem muito, tipo violência doméstica. Ajudar mulheres. Ajudar outras mulheres a fazer empresas. Adoro isso. Era o que eu gostava de fazer para o resto da vida” (MC)</p>

1.3.2.	Elevação na carreira		2/2	<p>“É assim, para o mercado latino-americano que é, até agora, onde eu tenho estado a ter ação. Agora para Portugal, apesar de não fazer em Portugal, tenho vários impactos que estou a tentar projetar. Neste momento, na América Latina é, por exemplo, capacidade de elevação na carreira” (MS)</p> <p>“Este sistema permite que haja uma conversa e na parte dos objetivos individuais vai de encontro às expectativas, ao que ambicionam, o que querem fazer na sua carreira cá dentro, o que querem daqui a seis meses, porque é nesta altura que são discutidos os objetivos individuais para os próximos seis meses.” (FB)</p>
1.3.3.	Formar pessoas		1/3	<p>“Este terceiro impacto, embora muito micro, era termos a capacidade de formar pessoas que o mercado de trabalho valorizasse. Ou seja, depois das pessoas passarem por aqui, fossem com um determinado nível de competências, hum, que fosse valorizado pelo mercado de trabalho, e isso é muito importante porque transforma a relação entre colaborador e empresa, onde um colaborador dá horas e a empresa dá salário, para uma coisa muito mais simbiótica, onde todos se preocupam em construir qualquer coisa em conjunto.” (FB)</p>
1.3.4.	Melhores condições		2/4	<p>“capacidade de negociação de salários melhores, é por terem novas skills vão poder</p>

				<p>não só aumentar os seus salários como subir ou mudar de carreira, é dar-lhes oportunidades para elas verem que elas próprias podem começar os seus próprios empreendimentos quando tiverem ideias para isso e nós damos as ferramentas todas.” (MS)</p> <p>“e as condições de trabalho para as pessoas, e... melhoria das condições gerais de vida, tudo isso... impacto na sociedade, todas as coisas normais do impacto de uma empresa no meio que o rodeia.” (JPR)</p>
1.3.5.	Mercado		2/2	<p>“A primeira das coisas é nós estamos a fazer uma coisa que a partir do momento em que formos bem sucedidos, o mercado em que nós estamos vai deixar de ser a mesma coisa. Ou seja, vai haver um antes e um depois de nós. Nós somos os primeiros a europa a fazer uma determinada coisa de uma determinada forma e a trabalhar este novo produto.” (FB)</p> <p>“Atualmente somos líderes de mercado em Portugal. Temos mais de 150 clubes e 700 campos parceiros, estando presentes em 13 regiões no território nacional, mais de 10 desportos disponíveis mais e 150.000 utilizadores.. o que eu prevejo, é continuarmos a ser líderes no mercado em Portugal.” (PP)</p>
1.3.6.	Mudar mentalidades		1/3	<p>“Nós queremos ter um impacto positivo e esperamos mudar um bocadinho a mentalidade das pessoas, mostrando que sendo jovens,</p>

				consequimos oferecer um serviço tão bom ou melhor do que ateliers que já têm longa duração e que, por exemplo, não estão tão abertos à realização de imagens 3D ou à realidade virtual, por exemplo.” (VB)
1.3.7.	Produto/Empresa		3/10	<p>“Opa.. posso dizer o quê que eu gostava que acontecesse tá a ver? (risos) .. não sei que impacto é que vai ter, mas uma coisa que eu acho que posso já quantificar é que acho que nós.. o produto que nós temos, no fundo permite poupar água e otimizar bastante a eficiência dos sistemas de rega, principalmente esse produto dos sistemas de rega.. e nós atualmente já temos bastante impacto no que toca ao desperdício e evitar o desperdício, sempre foi esse o nosso foco.” (SF)</p> <p>“Nós não somos luxo, mas eu sei que vendemos produtos um bocado acima daquilo que é normal e do que as pessoas estão habituadas, a produzir grandes quantidades, a preços muito baixos. Nós não temos isso. E eu acho que isso dá um bocadinho de permissividade às pessoas de acharem que podem haver negócios assim.” (MC)</p> <p>“temos um produto completamente inovador e tamos a testá-lo junto do mercado.. ou seja, será que o mercado quer o nosso produto ou não quer o nosso produto está disponível para pagar..” (FB)</p>
1.3.8.	Responsabilidade		1/2	“hum.. quisemos, que

	Social			um palavrão, que a maioria das vezes não quer dizer nada, que é a responsabilidade social, cá fosse vivida no dia-a-dia. Portanto, a nossa empresa tem uma coisa que é neutra em termos de carbono. Como? Nós medimos, o que é que nós conseguimos gastar, o que é que nós gastamos em termos de carbono.. Temos uma empresa externa que vem cá fazer essas medições. Chegamos ao fim do ano e plantamos o número de árvores igual para absorver o carbono que nós emitimos. Ou seja, a nossa pegada ecológica chega ao fim e é zero.” (FB)
1.3.9.	Retorno financeiro		1/2	“O que quer dizer que no sucesso os investidores são os primeiros a querer retorno financeiro do investimento que fizeram.” (JPR)
1.3.10.	Vantagens de venda		2/2	“Portanto, em primeiro lugar diretamente eu acho que com os materiais compósitos a indústria de construção tem uma capacidade de dar respostas melhores aos problemas dos edifícios hoje em dia.. a parte térmica, a parte de conseguirem consumir menos recursos e portanto se uma pessoa tiver uma janela que isole melhor, precisa de menos ar condicionado ou menos aquecimento. Pronto, esses impactos diretos, hum, são os mais fáceis de perceber.. e são aqueles que também entram muito nos nossos argumento de venda.” (FB) “Um exemplo é a realização de maquetes

				virtuais que permitem agilizar o tempo de resposta ao cliente, ao contrário do que ainda se faz em ateliers tradicionais.” (VB)
--	--	--	--	---

<i>1.4. Práticas de Conciliação Trabalho-Família (Fragmentos do texto onde os participantes referem as práticas de conciliação trabalho-família que existem na startup)</i>				
Código	Designação	Descrição	Fontes/ Referências	Exemplos
1.4.1.	Almoço/jantar pago pela empresa		1/1	“Não sei, se tiveres no escritório tens almoço e jantar pago” (JSA)
1.4.2.	Auxílio em deslocações		1/1	“se fores mudar para outra cidade ajudamos-te a encontrar bilhetes e alojamento” (JSA)
1.4.3.	Férias		1/1	“férias, tiras os dias de férias que achares necessárias, tipo, sei lá, fazes as férias que quiseres.” (JSA)
1.4.4.	Flexibilidade de horários		7/21	“Ter a capacidade de ter os meus horários e não ter de estar das 9 às 17h em frente a um computador num escritório qualquer que diz que eu tenho de estar.” (MS) “Era impossível ser mais fácil. Olha, não temos horários, trabalhas quando queres e como queres” (JSA) “Neste momento não é difícil porque tenho liberdade horária.” (VB)
1.4.5.	Não trabalhar ao fim-de-semana		2/2	“Mas sinto que cada vez mais todas nós temos noção de que temos de cuidar da nossa parte pessoal e, por isso, tipo não fazemos coisas ao fim de semana. Ninguém trabalha ao fim de semana. Ou tentámos não o fazer. Pequenos gestos que temos vindo a aprender e que

				estamos a poupar-nos e a cuidar-nos em relação a isso. Para mim é regra não trabalharmos ao sábado e ao domingo.” (MS) “Eu tento sempre pelo menos um dos dias do fim-de-semana não trabalhar mesmo. Porque é mesmo importante uma pessoa conseguir descansar e por isso fazer sempre qualquer coisa.” (FB)
1.4.6.	Prémios		1/1	“damos prémios trimestrais de performance, damos férias, damos...” (JSA)
1.4.7.	Sem registo de faltas		1/1	“Confesso que neste momento nós nem sequer registamos as faltas, a menos que seja uma pessoa que se note que não está ter resultados, ou seja nós não..” (SF)
1.4.8.	Trabalho a partir de casa		3/4	“podes trabalhar de casa sempre que quiseres, é contigo” (JSA) “Mas por exemplo, nós às vezes temos pessoas que pa trabalhar ficam em casa, os dias que precisam mesmo de trabalhar ficam em casa.” (FB) “Claro que por vezes quando tenho entregas de projetos penso: “bem já estou muito tempo fora de casa, vou levar o computador para trabalhar em casa” até porque tenho esta possibilidade e às vezes faço isso. Pego no computador, vou para casa e realmente posso não 100% presente, mas ao menos estou em casa.” (VB)
1.4.9.	Trabalho a tempo parcial		2/2	“na minha empresa ainda não está ninguém a full-time.” (MS) “Temos uma pessoa que,

				por exemplo, tem outro trabalho e aqui está a fazer metade. Então ela sai à hora que tiver de sair. Outra que está a estudar. Tem de ir apresentar trabalhos, vai. Acho que não é nada incompatível.” (MC)
--	--	--	--	--

1.5. Startups (Fragmentos do texto onde os participantes referem características que os fazem caracterizar a sua empresa como uma startup)				
Código	Designação	Descrição	Fontes/ Referências	Exemplos
1.5.1.	Crescimento Acelerado		3/5	“efetivamente tá pensada para agir global em muito curto espaço de tempo.” (SF) “eu acho que a maior característica de uma startup é o ritmo de crescimento acelerado.” (JSA)
1.5.2.	Elevado risco de negócio		5/9	“Ainda não temos o business model bem alinhado. Por exemplo, se eu agora desistir de CC pouco ou nada sobra, digo eu.” (MS) “Uma startup é uma, é um negócio que nasce muito no conceito de tudo ou nada, não é?” (JSA) “mas que caracterizada por um elevado risco de negocio e ao mesmo tempo um elevado potencial.” (JPR)
1.5.3.	Empresa pequena		3/5	“acho que neste momento, e simplesmente porque é uma empresa pequena tu tens uma relação muito pessoal com as pessoas” (SF) “Portanto, para mim, startup tem um bocado... pode dizer-se que as JJ é uma startup, claro. Acima de tudo pelo espírito que tem, somos uma equipa super

				pequena, fazemos todos tudo. Por essa filosofia sim.” (MC) “Portanto, numa empresa pequena como a nossa” (FB)
1.5.4.	Empresa recente		4/7	“Depende da definição de startup, é uma fase inicial.” (MS) “Que é, nós criamos uma empresa, por ser uma empresa nova” (FB) “o que nós normalmente consideramos que é uma startup é uma empresa obviamente recente” (JPR) “O termo startup refere-se a uma empresa recém-criada” (PP)
1.5.5.	Geração		1/3	“eu acho que isso tem muito a ver com a nossa geração, como quer fazer as coisas..” (FB)
1.5.6.	Modelo de negócio		6/11	“É assim, já estamos há 6 anos a trabalhar, mas, por outro lado, ainda não somos sustentáveis. Portanto, não sei se a sustentabilidade está ali alinhada com o termo.” (MS) “Tem investidores, e essas coisas todas.” (MC) “A startup tem uma vantagem face a uma empresa que não passou por esta fase. Tem todo um processo que permite amadurecer a ideia, que procura perceber se realmente o que se pensou inicialmente é concretizável como negócio, de que forma se irá concretizar, a que outras entidades terá de recorrer, qual será o seu público-alvo e o que precisará de mudar no seu modelo de negócios para ter sucesso.” (VB)
1.5.7.	Necessidade de ajuste		1/1	“e uma necessidade de

				ajuste constante...” (JPR)
1.5.8.	Recursos limitados		4/8	<p>“Portanto, estamos a crescer a nível de membros e de pessoas envolvidas, mas o dinheiro não está a acompanhar.” (MS)</p> <p>“que tem recursos muito limitados.. ser uma startup também significa que nós com cinquenta de recursos competimos com empresas que têm 100 ou 200 ou 500” (FB)</p>
1.5.9.	Tecnologia		3/4	<p>“Ui, a definição de startups é uma coisa gira. É assim, na minha cabeça a definição de uma startup, normalmente startup são negócios meios técnicos, portanto eu acho que tem de ter alguma componente técnica, pela necessidade, ou melhor porque só a tecnologia tem a estabilidade necessária para uma startup.” (JSA)</p> <p>“normalmente de base tecnológica” (PP)</p>