



CATÓLICA  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO E PSICOLOGIA

---

PORTO

*A RELAÇÃO ENTRE CULTURA  
EMPREENDEDORA E A INTENÇÃO  
DE SAÍDA: O PAPEL MODERADOR  
DA INSEGURANÇA LABORAL*

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

*Daniela Filipa Couto Neto*

Porto, julho de 2020



CATÓLICA

FACULDADE DE EDUCAÇÃO E PSICOLOGIA

---

PORTO

*A RELAÇÃO ENTRE CULTURA  
EMPREENDEDORA E A INTENÇÃO  
DE SAÍDA: O PAPEL MODERADOR  
DA INSEGURANÇA LABORAL*

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

*Daniela Filipa Couto Neto*

Trabalho efetuado sob a orientação de  
*Professora Doutora Catarina Morais*  
*Professora Doutora Filipa Sobral*

Porto, julho de 2020

## **Agradecimentos**

O que é uma semente de uma árvore sozinha? Sem água, compostos orgânicos, ar, sol, ... Como é que uma árvore pode crescer sem os ingredientes necessários? Não cresce, provavelmente morre antes de ser, sequer, uma árvore. Também as pessoas podem ser associadas às árvores se pensarmos que sozinhos pouco conseguimos e o mais provável é desistirmos antes de chegar à meta. Hoje, cheguei a uma das minhas metas profissionais, e isso não seria possível sem:

A minha família (pais, irmãos e cunhado) que são as peças mais importantes do meu puzzle, pelo apoio incondicional e a liberdade nas decisões. Por me ensinarem que o sucesso se constrói com as falhas e que a sorte não existe, é preciso estar preparado.

À minha Ana, à minha Inês, à minha Maria, à minha segunda família, e aos meus amigos um enorme obrigada por todas as vezes em que ouviram as minhas ideias, as minhas opiniões, que me fizeram ver outros pontos de vista e me apoiaram. Por todos os incentivos, os bons e maus caminhos, a força e o amparo, sempre.

Às minhas miúdas da faculdade que tornaram os meus cinco anos académicos memoráveis. Desde o primeiro ao último dia, com ou sem adversidades, não mudava um único segundo. Cada uma à sua maneira, com as suas características e feitios, as melhores companhias que podia ter para esta fase. À minha Jessie, o elemento mais recentemente adquirido na minha vida académica, a motivação em pessoa e a que nunca me deixou baixar os braços. E seria injusto se não referisse que estes anos não seriam possíveis sem a minha amiga de sempre, a melhor colega de trabalho e a minha irmã de outra mãe, a minha Dé.

Em agradecimento especial às amizades que foram além de um local de estágio: ao Roberto que me ensinou que sucesso e perseverança andam sempre de mãos dadas e que arriscar com medo é sinal de coragem; ao Ti que me ajudou a focar nos meus objetivos, no que realmente é importante e nas decisões certas; à Andreia, à Marlene, à Ana e à Rita pelas palavras acertadas e por todas as vezes que me desanuviaram a mente.

Às minhas orientadoras, Prof. Catarina e Prof. Filipa, pela exigência e disponibilidade.

Por fim, a todas as pessoas que foram passando por mim e deixaram a sua marca, a todos os amigos de família e à minha família por festejarem comigo as minhas conquistas como se fossem deles, e a quem já não está comigo, mas que esteve presente nestes cinco anos e que não me deixou, em momento algum, desistir quando o caminho se tornava difícil.

**O meu mundo é um sítio melhor por cada um deles estar presente nos grandes e pequenos momentos, nas vitórias e nas derrotas.**

## Resumo

O presente estudo pretende analisar a relação entre a cultura empreendedora, baseada no modelo dos valores concorrentes de Quinn e Cameron (2006), e a intenção de saída; assim como, o papel moderador da insegurança laboral nesta relação, tendo como perspectiva a percepção dos colaboradores que exercem funções em *startups* e em empresas estabelecidas. É pertinente comparar os tipos de empresa visto que, as características do ambiente de trabalho afetam a forma como os colaboradores o percebem e se comportam na empresa (Arshadi & Shahbazi, 2013).

Foi aplicado um questionário a 601 participantes, quadros técnicos de *startups* ( $n = 353$ ) e de empresas estabelecidas ( $n = 248$ ). Os resultados demonstraram que (a) quando a organização se preocupa com o desenvolvimento dos colaboradores, estes apresentam menor intenção de saída; (b) a percepção de insegurança laboral não manifesta efeito direto na relação anterior quando as *startups* e empresas estabelecidas são analisadas em conjunto, no entanto quando analisadas individualmente, os colaboradores de *startups* tendem a aumentar a sua intenção de saída. Os resultados obtidos foram discutidos, apontando-se que a existência de maior predominância da geração *Millenials* em *startups*, pode predizer uma necessidade constante de mudança e como tal, explicar a maior intenção de saída.

**Palavras-chave:** Modelo dos valores concorrentes, eficácia organizacional, Gerações, *Startups*, Empresas Estabelecidas.

## Abstract

The present study intends to analyse the relationship between entrepreneurial culture, based on Quinn and Cameron's Competing Values Model (2006), and turnover intention; as well as, the moderating role of job insecurity in this relationship, based on the perspective of employees performing functions in *startups* and established companies. It's pertinent to compare the types of company since the characteristics of the work environment affect how employees perceive and behave in the company (Arshadi & Shahbazi, 2013).

A questionnaire was applied to 601 participants, technical staff of *startups* (n= 353) and established companies (n= 248). The results showed that (a) when the organization is concerned with the development of employees, they have less intention to leave; (b) the perception of job insecurity has no direct effect on the previous relationship when *startups* and established companies are analyzed together, however when analyzed individually, *startup* employees registered increased intentions to leave. The results obtained were discussed, pointing out that the predominance of the *millennial generation* in *startups* can predict a constant need for change and as such, explain the intention of exit.

**Keywords:** Competing Values Model, Organizational effectiveness, Generations, *Startups*, Established companies.

## Índice

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Introdução .....</b>  | <b>10</b> |
| <b>2. Enquadramento .....</b>   | <b>12</b> |
| <b>2.1. Cultura Organizacional: o Modelo dos Valores Concorrentes .....</b> | <b>12</b> |
| <b>2.1.1. Cultura Empreendedora .....</b>                                   | <b>14</b> |
| <b>2.2. Cultura Empreendedora e Intenção de Turnover .....</b>              | <b>16</b> |
| <b>2.3. O Papel Moderador da Insegurança Laboral .....</b>                  | <b>17</b> |
| <b>2.4. Startups e Empresas estabelecidas .....</b>                         | <b>18</b> |
| <b>3. Método .....</b>  | <b>20</b> |
| <b>3.1. Participantes .....</b>   | <b>20</b> |
| <b>3.2. Procedimento de Recolha de Dados .....</b>                          | <b>21</b> |
| <b>3.3. Instrumentos/Materiais .....</b>                                    | <b>21</b> |
| <b>4. Resultados .....</b>  | <b>22</b> |
| <b>5. Discussão .....</b>   | <b>24</b> |
| <b>6. Conclusões .....</b>  | <b>26</b> |
| <b>6.1. Limitações e Direções futuras .....</b>                             | <b>26</b> |
| <b>6.2. Implicações para a prática .....</b>                                | <b>27</b> |
| <b>7. Referências .....</b>   | <b>29</b> |
| <b>8. Anexos .....</b>  | <b>37</b> |
| <b>Anexo 1 – Questionário .....</b>   | <b>38</b> |

## **Lista de Tabelas**

Tabela 1 - Frequências e Resultados do Qui-Quadrado para Startups e Empresas estabelecidas nas Gerações.

## **Lista de Figuras**

Figura 1 – Modelo dos Valores Concorrentes

Figura 2 – Relação de Moderação entre insegurança laboral, cultura empreendedora e intenção de saída.

## 1. Introdução

A cultura organizacional tem sido continuamente alvo de estudos pela importância que apresenta nas organizações (Smith, 2003), sobretudo porque se têm demonstrado elos entre a percepção de cultura organizacional e a eficácia organizacional (Cameron & Quinn, 2006). Sendo a eficácia organizacional um reflexo dos valores e preferências das organizações, o que uma organização pode definir como eficaz pode não corresponder ao mesmo definido por outras organizações; pois as preferências mudam, seja de forma consciente ou inconsciente, ou por adversidades com que as organizações se deparam (Cameron, 2015). Desta forma, a eficácia baseada em valores não tem uma definição universal, pois organizações com valores diferentes aliam-se a preferências e critérios diferentes, e por isso também apresentam uma cultura organizacional predominante, diferente (Cameron, 2015).

Neste seguimento, a perspectiva utilizada para avaliar a cultura organizacional predominante nas organizações, *startups* e empresas estabelecidas, será de acordo com o modelo de Quinn e Cameron (2006), modelo dos valores concorrentes, que explica que apesar de existirem culturas organizacionais preocupadas com valores diferentes como a estabilidade *versus* flexibilidade, a eficácia está presente em cada uma delas diferindo apenas em fatores organizacionais e individuais. Tendo em conta os quatro tipos de cultura do modelo, a literatura aponta a cultura empreendedora como predominante nas *startups*, pois são empresas em crescimento e desenvolvimento movidas por pessoas empreendedoras, verdadeiramente conectadas com o mercado (Dubini & Aldrich, 1991). No entanto, também as empresas estabelecidas, pela necessidade de estarem sempre em adaptação face à concorrência do mercado, têm uma forte cultura empreendedora (Fox, 2005; Highes & Morgan, 2007; Runyan et al., 2008). Face a isto, este estudo pretende verificar se as características das *startups* e das empresas estabelecidas influenciam a intenção de saída e a percepção de insegurança laboral.

De acordo com a literatura, as características do ambiente de trabalho podem influenciar a forma como os colaboradores percebem o ambiente de trabalho (Arshadi & Shahbazi, 2013), pelo que investigar se as características das empresas podem impactar a percepção de insegurança laboral e a vontade de sair da organização, torna-se bastante pertinente, uma vez que quando os colaboradores se sentem envolvidos e sujeitos

ativos na organização apresentam uma menor intenção de saída (Nyamubarwa, 2013). No entanto, as *startups* ao contrário das empresas estabelecidas, possuem algumas inconstâncias: os salários incertos, horas extra e a segurança laboral não ser assegurada (Sachitanand, 2016). Desta forma, é compreensível que a segurança laboral dos trabalhadores possa ser afetada e mais baixa nas startups comparativamente às empresas estabelecidas que beneficiam de uma maior disponibilidade de recursos. Em adição, a pertinência do estudo enquadra-se na falta de estudos realizados neste âmbito que se focam, maioritariamente, em perceber as relações entre as variáveis, não tendo em conta o tipo de empresa, bem como as características e riscos inerentes a cada um deles. Mas também se torna pertinente pelo envolvimento das *startups*, que estão cada vez mais presentes nos dias de hoje devido ao apoio de Portugal em relação ao crescimento e aparecimento das mesmas (Matos, 2017).

## **2. Enquadramento**

### **2.1. Cultura Organizacional: o Modelo dos Valores Concorrentes**

A cultura organizacional, tal como definida por Shein (1996), assenta em comportamentos, normas, valores, regras, ambiente e relações de trabalho, formas de pensamento e significados partilhados pelos trabalhadores da organização. Neste sentido, e por existirem vários teóricos a estudar o mesmo conceito através de diferentes perspetivas, como a eficácia organizacional, Quinn e Rohrbaugh (1981) realizaram um estudo acerca dos 16 critérios de eficácia num espaço multidimensional, distribuído por três dimensões. A primeira dimensão diz respeito à organização, ou seja, foco na pessoa em oposição à tarefa/organização; a segunda dimensão relaciona-se com as preferências estruturais da organização, isto é, contrasta entre a estabilidade e controlo, e a flexibilidade e mudança; e por fim, a terceira dimensão está associada aos resultados organizacionais, onde estão representados os fins em contraste com os meios.

A partir disto, os autores sugeriam que os critérios de eficácia organizacional podiam ser classificados de acordo com três conjuntos de valores, (a) Foco organizacional: focado no bem-estar e desenvolvimento dos colaboradores da organização e no bem-estar e desenvolvimento da própria organização; (b) Estrutura organizacional: foco na estabilidade e flexibilidade; (c) Meios e fins organizacionais: foco nos processos de planeamento e estabelecimento de objetivos e na flexibilidade dos resultados finais como a aquisição de recursos (Aram, 1976).

Posteriormente, Quinn e Rohrbaugh (1981) desenvolveram uma estrutura conceitual do mesmo modelo, modelo dos valores concorrentes da eficácia organizacional, como sendo uma síntese das teorias organizacionais, onde as organizações podem ser caracterizadas através de duas dimensões, em que cada uma representa abordagens alternativas aos desafios básicos que todas as organizações precisam de resolver para funcionarem de forma eficaz (Quinn & Rohrbaugh, 1981).

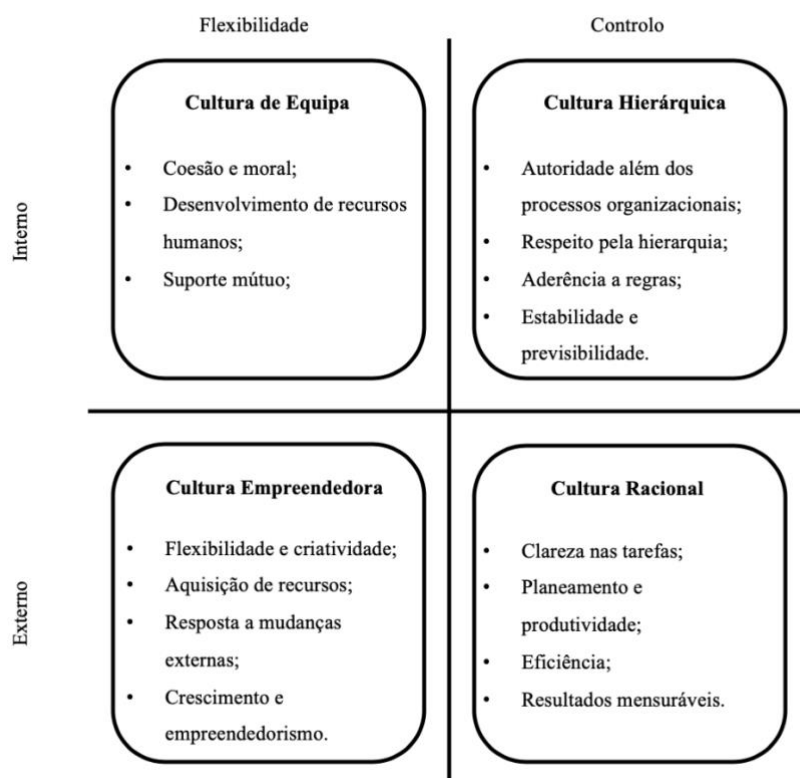
Neste seguimento, para compreender a eficácia da cultura organizacional é necessário ter em conta que a primeira dimensão refere-se à centralização e ao controlo sobre os processos organizacionais em comparação com a descentralização e a flexibilidade, e a segunda dimensão caracteriza-se pela orientação da organização para o ambiente interno e os processos da mesma em contraste com o ambiente externo e os relacionamentos externos, ou seja, com entidades, fornecedores, parceiros e clientes

(Denison & Spreitzer, 1991). Cada dimensão enfatiza um valor central oposto ao valor do outro lado da continuidade, isto é, flexibilidade *versus* estabilidade, interno *versus* externo, dando origem a quatro subtipos de cultura organizacional que diferem nos valores que assumem (Cameron, 2015). Desta forma, a cultura das organizações pode ser caracterizada em quatro subtipos (cf. figura 1): (a) cultura hierárquica (i.e., está relacionada com uma organização estruturada, que trabalha sobretudo à base de procedimentos e regras); (b) cultura racional (i.e., orientada para os resultados, ou seja, pretende-se um ambiente de competitividade, reputação, sucesso, tendo o foco a longo prazo no alcance de metas organizacionais); (c) cultura de equipa (i.e., destaca-se nas organizações onde se evidencia um bom ambiente de trabalho e onde os funcionários agem de acordo com um compromisso forte para com a organização); e (d) cultura empreendedora (i.e., o ambiente tende a ser dinâmico e empreendedor, as pessoas arriscam e assumem riscos e a inovação é que define a organização) (Cameron & Quinn, 2006).

Este modelo tem como objetivo mostrar que, de alguma forma, as organizações possuem diferentes tipos de cultura em determinado grau e relativamente estáveis ao longo do tempo, não sendo esperada a existência de um tipo único de cultura numa organização, mas sim um tipo predominante, sabendo que os outros tipos de cultura também estão presentes num nível inferior (Denison & Spreitzer, 1991). O modelo supõe também que os quatro tipos de cultura estejam presentes no comportamento dos gerentes como nos valores dos colaboradores, de forma a que o tipo de cultura predominante se manifeste nas visões dos trabalhadores em todos os níveis da organização (Quinn & Rohrbaugh, 1983).

## **Figura 1**

*Modelo dos Valores Concorrentes*



*Nota.* A figura demonstra como são divididos os tipos de cultura de acordo com as dimensões que recebem mais preocupação: flexibilidade vs controlo; interno vs externo. Adaptado de “Assessing an organizational culture instrument based on the Competing Values Framework: Exploratory and confirmatory factor analyses,” de C. Helfrich, Y. Li, D. Mohr, M. Meterko, and A. Sales, 2007, *Implementation Science*, 2(1), 13, (<http://doi.org/10.1186/1748-5908-2-13>).

No presente estudo, o foco será maioritariamente sobre o tipo de cultura empreendedora, uma vez que é o tipo de cultura predominante nas *startups* e mais adotado pelas empresas estabelecidas pela necessidade de melhorar a organização e, estarem em constante mudança e de acordo com o mercado (Fox, 2005; Highes & Morgan, 2007; Runyan et al., 2008). Este tipo de cultura, tal como referido no ponto anterior, propõe que sejam realizadas atividades inovadoras e a participação dos colaboradores em tarefas e ações que os levem a comportar-se como empreendedores (Jassawalla & Sashittal, 2002).

### **2.1.1. Cultura Empreendedora**

A cultura empreendedora é a base para conseguir recolher e identificar oportunidades de forma a obter inovação e trabalho criativo (Dornelas, 2003), ou seja,

encoraja os indivíduos a desenvolver as suas ideias criativas, torna-os empreendedores e com vontade de assumir riscos (Klein et al., 2013). Os pilares da cultura empreendedora são as estratégias e o planeamento, isto é, as oportunidades de negócio transformam-se em certezas; por seu turno, a diminuição das incertezas gera uma vantagem competitiva (Schmidt & Dreher, 2007). Ao longo do tempo, a cultura empreendedora tem em atenção alguns fatores como a criação de valor, o foco nas pessoas, a eficácia, comprometimento afetivo e o crescimento da organização (Dornelas, 2003). A cultura empreendedora possui indivíduos empreendedores ou indivíduos que no seu coletivo consigam trabalhar como empreendedores, empreendedorismo coletivo.

Segundo Souza e Teixeira (2013), os indivíduos empreendedores possuem características e competências que os favorecem na perceção de estratégia, oportunidades de inovação, crescimento e desenvolvimento dos recursos da organização, uma vez que a sua atenção está orientada para a procura de informação que lhes permite adaptarem-se às mudanças constantes do ambiente e mercado (Sanchez, 2012). Middleton e Donnelon (2014) referem-se às competências dos empreendedores como: *know how* (i.e., capacidades funcionais), *know what* (i.e., conhecimento que o individuo tem acerca de determinada situação) e *know why* (i.e., atitudes, valores e comportamentos dos empreendedores, e o compromisso com a atividade empreendedora).

Por este prisma, os empreendedores constroem e moldam a identidade da organização em redor das suas características e personalidade (Morris et al., 2012), sendo que a forma como a organização se desenvolve está relacionada com o modo como o empreendedor reage às mudanças (Singh, Garg & Deshmukh, 2008). As mudanças organizacionais podem estar relacionadas com objetivos organizacionais ou adversidades aos riscos (Powel & Baker, 2014), ou ainda de acordo com uma evolução natural (Slade, 2016). Para a sobrevivência da empresa no mercado a inovação é vista como uma condição fundamental (Guedes, 2018). No entanto, numa organização pode implicar elevados investimentos, satisfação dos produtos de acordo com as necessidades do mercado, concorrência, meios financeiros, entre outros fatores (Copeland et al., 2000). Por este ângulo, o empreendedorismo é frequentemente associado a novos postos de trabalho, impacto positivo na economia mundial e segurança económica (Randolph-seng et al., 2015), todavia, também, é frequentemente associado a riscos e ambiguidade (Shane & Venkataraman, 2000). Em associação aos riscos pode estar a intenção dos colaboradores saírem da organização.

## 2.2. Cultura Empreendedora e Intenção de Saída

De acordo com Oliveira (2009), o estudo sobre a intenção de saída é relevante para a compreensão da vontade dos colaboradores em permanecer na organização. Quando falamos deste conceito, estamos a considerar: *turnover*, *turnover* involuntário, *turnover* voluntário e intenção de saída. O *turnover* traduz-se na saída dos colaboradores da organização como fruto de um processo de afastamento entre ambos (Rosse & Hulin, 1985). O *turnover* involuntário diz respeito à saída dos colaboradores por ordem da organização (Shaw et al., 1998), ao passo que no voluntário esta saída acontece por vontade do próprio colaborador (Price & Mueller, 1981). E por fim, a intenção de saída constitui-se numa possibilidade do indivíduo sair da organização, num curto período de tempo (Mowday et al., 1982), associada a uma atitude comportamental consciente, por parte do colaborador (Aydogdu & Asikgil, 2011). De forma a ir de encontro ao objetivo do estudo, apenas será considerado o conceito: intenção de saída.

Existem inúmeros motivos que conduzem os indivíduos a abandonar o local de trabalho, como características da função, ambiente organizacional, relações no trabalho (Mobley et al., 1979), compromisso organizacional, condições de trabalho, identificação organizacional, entre outros (Ferreira & Siqueira, 2005). Note-se que a identificação organizacional diz respeito aos valores partilhados entre o indivíduo e a organização (Marra, Fonseca & Marques, 2014). Um dos motivos comuns para a intenção de saída dos colaboradores está relacionado com a perceção de poucas oportunidades de crescimento na organização (Rahman et al., 2008). Ora, se a organização não evidenciar oportunidades de crescimento aos colaboradores, não estimular a autonomia e liberdade, não apresentar uma tolerância ao risco e ambiguidade (Moreira, 2009) nem normas que sustentem o comportamento empreendedor (Russell, 1989), a intenção de saída pode tornar-se mais óbvia.

Torna-se, assim, notória a importância de as organizações atenderem às necessidades dos colaboradores de forma a diminuir a sua intenção de saída. Quando existe uma cultura preocupada com o bem-estar, crescimento e desenvolvimento dos colaboradores (como é o caso da cultura empreendedora), esta possibilita a diminuição da intenção de saída dos colaboradores (Idiegbeyanose et al., 2018). Assim, espera-se que:

*H1: Uma cultura percebida como sendo mais empreendedora prediz negativamente a intenção de saída.*

Tal como referido anteriormente, uma vez que a cultura empreendedora também está relacionada com o desenvolvimento do mercado e grandes investimentos que façam face às exigências do mesmo (Copeland et al., 2000) e de forma a compreender a intenção de saída dos colaboradores, torna-se relevante verificar em que medida a percepção de insegurança laboral pode influenciar esta relação. A intenção de saída pode resultar de sentimentos positivos ou negativos dos colaboradores face aquilo que sentem acerca do ambiente de trabalho, visto que, as características do ambiente de trabalho afetam a percepção e comportamentos dos colaboradores na organização (Arshadi & Shahbazi, 2013).

### **2.3. O Papel Moderador da Insegurança Laboral**

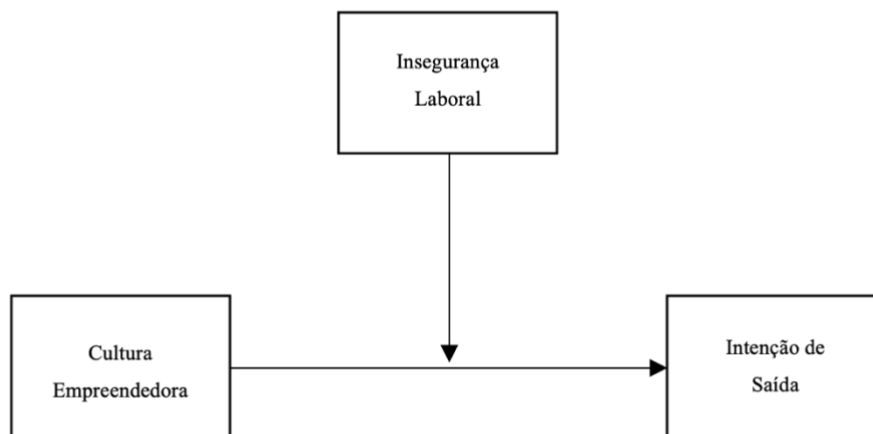
Quando se define insegurança laboral é necessário ter em conta que se trata de uma experiência subjetiva que resulta da interpretação de um indivíduo, logo a mesma situação pode resultar em diferentes percepções (Sverke et al., 2002). Por exemplo, quando uma organização reestrutura a equipa para diminuir as despesas, ou no sentido da obtenção de mais lucros e eficácia organizacional, emerge uma mudança que leva a que os colaboradores tenham diferentes sentimentos e percepções da situação, e conseqüentemente, considerem que o seu emprego está, ou não, em risco (Reisel, 2003). Assim, a insegurança laboral está relacionada com a possibilidade de manter ou perder o emprego (Davy et al., 1997).

A existência de percepção de insegurança laboral tem sido associada à diminuição de saúde mental e bem-estar, atitudes condicionadas pela relação com o trabalho e a organização, e à redução de performance dos colaboradores (Cheng & Chang, 2008). Ao sentirem maior insegurança laboral, os colaboradores também tendem a diminuir a sua lealdade e esforço, por uma violação das obrigações do empregador (De Cuyper & De Witte, 2006). Em adição, a insegurança laboral também tem sido frequentemente relacionada com a insatisfação no trabalho (Sverke, Hellgren & Naswall, 2006) e com a intenção de saída que, segundo Mobley (2011), quando existem níveis altos de insegurança laboral, a intenção de saída tende a aumentar também.

Em suma, quando a cultura da organização é percebida como empreendedora, e promove o desenvolvimento e a criação de oportunidades, existirá uma diminuição da intenção de saída dos indivíduos (Idiegbeyanose et al., 2018). Porém, se existir simultaneamente uma percepção de insegurança laboral, esta poderá influenciar negativamente a relação existente entre a cultura empreendedora e a intenção de saída dos colaboradores (cf. figura 2).

## Figura 2

*Relação de Moderação entre insegurança laboral, cultura empreendedora e intenção de saída*



*H2: A insegurança laboral tem um efeito moderador na relação entre a percepção de cultura empreendedora e intenção de saída, no sentido em que uma maior percepção de insegurança laboral enfraquece a relação negativa entre a percepção de cultura empreendedora e intenção de saída.*

### 2.4. *Startups e Empresas estabelecidas*

Segundo Neil Blumenthal, Co-fundador e Co-Ceo da Warby Parker (2013), *startups* são empresas que trabalham para resolver problemas em que a solução não é evidente e o sucesso pode não ser garantido. Este tipo de empresas é considerado como

flexível e ágil devido ao tamanho e baixos níveis hierárquicos que possuem (Kollman et al., 2016) e à rapidez de resposta nas diversas situações que surgem no mercado (Decker et al., 2014). No entanto, por as *startups* terem ambientes empreendedores e criativos (Dubini & Aldrich, 1991) podem trazer algumas inseguranças ao trabalhador (Sachitanand, 2016) como o salário, a segurança, entre outros fatores, que podem influenciar a forma como os mesmos percebem as práticas e valores existentes nas *startups*. Num processo de formação de uma empresa, como é o caso das *startups*, a maioria dos empreendedores não controlam os recursos que mobilizam, o que pode levar a erros que declarem a falha da organização (Shepherd, 2003).

As *startups* estabeleceram um papel fundamental na economia global (Malone, 2003), uma vez que aumentam a competitividade do mercado devido ao foco na inovação (Decker et al., 2014). Entre os fatores que influenciam o funcionamento das *startups* estão a liderança do empreendedor, assim como o tipo de produto e o financiamento para a criação da organização (Nascimento, 2017). Além disto, o sucesso das mesmas deve-se à criação de uma solução para um problema existente ou uma necessidade indefinida (Li, 2001), e à cultura organizacional predominante, uma vez que, Nascimento (2017) considera que, reconhecer como importante a contratação de funcionários com os mesmos valores do empreendedor promove o sucesso dos negócios.

Por possuírem um número reduzido de colaboradores, poucos recursos financeiros e humanos, as *startups* são organizações dependentes de fatores internos e externos como investidores, clientes, fornecedores e concorrentes, o que, como já referido, os obriga a serem flexíveis (Costa, 2018). Por norma, as *startups* encontram desafios na aquisição de clientes, desenvolvimento de produto e crescimento, sendo que no primeiro ano de atividade normalmente são financiadas por fundadores e têm uma taxa de sobrevivência bastante baixa (Costa, 2018), ou seja, é esperado que nos primeiros 18 meses falhem, devido à escassez de recursos e fundos.

Para que as empresas estabelecidas sobrevivam à competitividade, necessitam igualmente de estar em constante mudança e em concordância com o mercado, por outras palavras, é fundamental existir capacidade de adaptação (Bowlwijn & Kumpe, 1990). Comparativamente com as *startups*, as empresas estabelecidas possuem as equipas de trabalho bem definidas, salários e horários fixos, estrutura hierárquica bem delineada (Pereira, 2019), e tendem a disponibilizar e concentrar mais recursos para se adaptarem às mudanças do mercado (Bullough et al., 2014; Doern et al., 2019; Korber & McNaughton, 2018). De certa forma, como as *startups* não apresentam este tipo de

características, uma vez que, estão dependentes de investidores e clientes (Costa, 2018), têm maior fragilidade na estrutura da organização (Chrisman et al., 1998) e na produção de receitas (Bose & Pal, 2006), o que pode originar diferenças significativas na intenção de saída e na percepção de insegurança laboral dos trabalhadores. Dado os fatores anteriormente referidos, pretende-se compreender em que medida as diferenças existentes nas *startups* influenciam o impacto da percepção de insegurança laboral na relação negativa entre a percepção de uma cultura empreendedora e a baixa intenção de saída.

*H3: A percepção de insegurança laboral tem um efeito moderador maior em startups do que empresas estabelecidas, no sentido em que enfraquece a relação negativa entre uma maior percepção de cultura empreendedora e menor intenção de saída.*

### **3. Método**

#### **3.1. Participantes**

A amostra inicial era constituída por 790 participantes, no entanto foram eliminados 189 por não responderem na totalidade às escalas pretendidas (169 participantes) ou não cumprirem os critérios de inclusão como profissão (20 participantes), uma vez que só era pretendido analisar elementos de quadros técnicos. A amostra final foi constituída por um total de 601 participantes, sendo que 353 participantes exercem funções em *Startups* (59%) e 248 em Empresas Estabelecidas (41%). Relativamente ao sexo dos participantes, mais de metade da amostra, cerca de 52% são homens e 48% são mulheres, com idades compreendidas entre os 19 e os 62 anos ( $M = 30.58$ ,  $DP = 8.43$ ).

Além destas características, a análise da amostra também evidenciou que os indivíduos estão, em média, cerca de 1 ano e quatro meses na mesma *startup* ( $M = 1.43$ :  $DP = 1.42$ ) e nas empresas estabelecidas, em média, cerca de cinco anos e seis meses ( $M = 5.61$ :  $DP = 7.81$ ); a maioria dos participantes exerce funções em setores de atividade respeitantes a “atividades de consultoria; científicas; técnicas e similares” (14%) e em “Outras atividades de serviços” (31%). Em relação às habilitações, a grande maioria dos participantes tem um curso superior (95%).

### **3.2. Procedimento de Recolha de Dados**

A metodologia do estudo é de cariz quantitativo, pelo que foi reproduzido um questionário numa plataforma online, *Qualtrics*, e divulgado nas redes sociais, como *Facebook*, *Instagram* e *LinkedIn*. De modo a obter um maior número de participantes, tanto de *Startups* como de Empresas Estabelecidas e um número similar dos dois tipos de empresas, optou-se por uma amostra não-probabilística e, por estabelecer contactos diretos no *LinkedIn* com diversos trabalhadores de variadas empresas. Este questionário foi produzido no âmbito de um projeto mais alargado, *Innovative Startups Portugal*.

Com o intuito dos participantes se sentirem confortáveis a responder às diversas questões do instrumento, foi garantida a confidencialidade e anonimato das respostas de cada um. O questionário foi aplicado entre 23 de março de 2020 e 16 de abril do mesmo ano, durante o período pandémico da Covid-19, sendo pedido aos participantes que respondessem de acordo com uma semana típica de trabalho antes da pandemia.

### **3.3. Instrumentos/Materiais**

#### Cultura Organizacional

Com a finalidade de avaliar a perceção de cultura empreendedora, foi aplicada a Escala de Cultura Percebida (The Competing Values Framework (CVF); Helfrich et al., 2007), sendo pedido aos participantes que indicassem o seu grau de concordância com cada uma das afirmações (1 = discordo totalmente, 7 = concordo totalmente). Para efeitos deste estudo foi utilizada apenas a subescala da Cultura empreendedora (e.g., “Esta empresa tem um ambiente empreendedor”, 6 itens,  $\alpha = .89$ ). A variável foi calculada através da média dos seus itens, pelo que valores mais elevados correspondem a perceções mais elevadas de cultura empreendedora.

#### Insegurança Laboral

No que concerne à avaliação da perceção de insegurança laboral, utilizou-se a Escala de Insegurança Laboral (The Job Insecurity Scale; Vander et al., 2014), e foi pedido aos participantes que indicassem o nível de concordância com cada uma das afirmações (1 = discordo totalmente, 7 = concordo totalmente) (e.g., “Há probabilidade de em breve perder o meu emprego”, 4 itens,  $\alpha = .91$ ). O instrumento apresenta um item cujo sentido conceptual é diferente dos restantes, por esse motivo procedeu-se à inversão

do item 2. Os níveis de insegurança laboral foram calculados através da mediana da escala, 3, pelo que os valores mais elevados correspondem a elevada insegurança laboral (44% em *startups* e 37% em empresas estabelecidas) e mais baixos a baixa insegurança laboral (56% em *startups* e 63% em empresas estabelecidas).

#### Intenção de saída

Relativamente à avaliação da intenção de saída foi utilizada a Escala de *Turnover* (Lima & Mendes, 2014), sendo pedido aos participantes que indicassem o seu grau de concordância com cada uma das afirmações (1 = discordo totalmente, 7 = concordo totalmente) (e.g., “Tenho feito contactos para sair desta organização”, 8 itens,  $\alpha = .83$ ). À semelhança do que acontece na escala de insegurança laboral, procedeu-se à inversão dos itens 1, 3 e 5.

## **4. Resultados**

Para testar a hipótese 1, “*H1: Uma cultura percecionada como sendo mais empreendedora prediz uma relação negativa com a menor intenção de saída*”, procedeu-se à realização de uma regressão linear simples. Os resultados mostraram que, conforme postulado na hipótese, a cultura empreendedora prediz negativamente a intenção de saída dos participantes,  $F(1, 599) = 184.45$   $p < .001$ ;  $R_2 = 0.23$ ,  $\beta = .49$ ,  $t = 13.59$ ;  $p < .001$ . Então, quanto mais fortes os indicadores de cultura empreendedora da organização, menor a intenção de saída dos seus colaboradores.

De seguida, procedeu-se ao teste da hipótese 2, que postulava que a insegurança laboral tem um efeito moderador na relação entre a perceção de cultura empreendedora e intenção de saída, no sentido em que uma maior perceção de insegurança laboral enfraquece a relação negativa entre a perceção de cultura empreendedora e intenção de saída. A análise da moderação foi realizada com recurso à ferramenta PROCESS (Hayes, 2013; modelo 3, 10000 *bootstraps*). Ao contrário do esperado, a insegurança laboral não modera a relação entre a perceção de cultura empreendedora e a menor intenção de saída  $F(3, 597) = 72.50$ ,  $p < .001$ ;  $R_2 = 0.27$ , interação:  $b = 0.11$ ,  $EP = 0.08$ ,  $t = 1.46$ ,  $p = .144$ ; 95% IC [-0.04, 0.27]. A insegurança laboral não é, assim, um moderador na relação entre a perceção de cultura empreendedora e a intenção de saída.

Para testar a hipótese 3, o mesmo modelo de moderação foi testado, mas agora separadamente para cada tipo de empresa (*startups* vs. empresas estabelecidas). Os mesmos procedimentos foram utilizados (PROCESS, Hayes, 2013; modelo 3, 10000 *bootstraps*). Esperava-se que a percepção de insegurança laboral enfraquecesse a relação entre a cultura empreendedora e a intenção de saída, e que isto fosse mais forte nas *startups* do que nas empresas estabelecidas (H3). Os resultados demonstraram que, conforme esperado, indicadores de insegurança laboral nas *startups* enfraquecem a relação entre a percepção de cultura empreendedora e intenção de saída, ou seja, a insegurança laboral modera esta relação no contexto de *startup*,  $F(3, 349) = 54.2, p < .001$ ;  $R_2 = 0.32$ , interação:  $b = 0.38$ , EP = 0.11,  $t = 3.34, p < .001$ ; 95% IC [-0.99, -0.68]. Os resultados mostraram que quanto menor for a percepção de insegurança laboral, mais fraca a relação entre cultura empreendedora e intenção de saída,  $b = -0.83$ , EP = 0.78,  $t = -10.65, p = .001$ ; 95% IC [-0.99, -0.68]. O mesmo padrão não se verifica nas empresas estabelecidas, sendo possível verificar que, neste tipo de empresas, a insegurança laboral não modera a relação entre a percepção de cultura empreendedora e a menor intenção de saída,  $F(3, 244) = 28.07, p < .001$ ;  $R_2 = 0.26$ , interação:  $b = .011$ , EP = 0.12,  $t = .12, p = .906$ ; 95% IC [-0.23, 0.26].

Na sequência da análise da moderação, procedeu-se a uma análise exploratória com o intuito de compreender melhor a relação entre as variáveis anteriores e de forma a verificar a existência de diferenças significativas nas médias das idades dos participantes. Um teste  $t$  para amostras independentes revelou que os colaboradores das *startups* são mais novos ( $M = 29.19, DP = 6.48$ ) do que os colaboradores das empresas estabelecidas ( $M = 32.57, DP = 10.31$ ). De seguida, a idade foi codificada em quatro gerações: (1) geração Z – dos oito aos 23 anos; (2) geração *Millennials* – dos 24 aos 39 anos; (3) – geração X – dos 40 aos 55 anos; (4) geração *Baby boomer* – dos 56 aos 74 anos. Posteriormente, realizou-se o teste qui-quadrado com o intuito de averiguar se existem diferenças significativas na distribuição das idades dos participantes por tipo de organização. Os resultados mostraram que existem diferenças,  $\chi^2(3) = 42.18, p < .001$ , com as *startups* a terem significativamente mais colaboradores da Geração *Millennials*, e as empresas estabelecidas com proporcionalmente mais colaboradores da Geração X e *Baby Boomers* (cf. Tabela 1). A proporção de colaboradores da Geração Z em cada um dos tipos de empresas é semelhante.

**Tabela 1**

Frequências e Resultados do Qui-Quadrado para Startups e Empresas estabelecidas nas Gerações (N=601)

| Gerações            | Startups |    | Empresas Estabelecidas |    |
|---------------------|----------|----|------------------------|----|
|                     | n        | %  | n                      | %  |
| Geração Z           | 43       | 57 | 33                     | 43 |
| Geração Millennials | 286      | 65 | 153                    | 35 |
| Geração X           | 23       | 30 | 55                     | 70 |
| Geração Baby Boomer | 1        | 12 | 7                      | 88 |
| Total               | 353      | 59 | 248                    | 41 |

## 5. Discussão

O principal objetivo deste estudo era verificar se as características das *startups* e das empresas estabelecidas poderiam influenciar a forma como os colaboradores percebem a insegurança laboral. Além disso, pretendia-se confirmar se o facto de os dois tipos de organização partilharem valores de crescimento e inovação, poderia prever uma menor intenção de saída por parte dos trabalhadores. De acordo com os resultados, apesar de uma cultura empreendedora prever que os colaboradores tenham menor intenção de saída, insegurança laboral não assume um papel moderador nesta relação. No entanto, embora isto aconteça quando os tipos de organização são analisados em simultâneo (i.e., *startups* e empresas estabelecidas), o mesmo não acontece quando se analisa individualmente cada um dos dois tipos de empresa.

Os resultados suportam então que, quando a cultura organizacional é percebida como empreendedora, os colaboradores sentem-se mais envolvidos e sujeitos ativos na organização e, por isso, apresentam menor intenção de saída (Nyamubarwa, 2013). Da mesma forma, quando os valores e crenças dos colaboradores vão ao encontro dos valores e crenças da organização, estes produzem melhores resultados e tornam-se mais eficientes (Idiegbeyanose, 2018). Isto acontece porque, as organizações não dependem apenas dos

comportamentos dos colaboradores, mas também de uma cultura que sustente esses comportamentos de forma a existir um equilíbrio (Covin & Slevin, 1991) e possibilidade de crescimento organizacional (Hult et al., 2003), como é o que acontece com a cultura empreendedora.

Apesar das características do ambiente de trabalho afetarem a percepção e comportamentos dos colaboradores na organização, assim como a forma como se sentem acerca do ambiente de trabalho (Arshadi & Shahbazi, 2013), a segunda hipótese deste estudo, que postulava um efeito moderador da percepção de insegurança laboral na relação entre a cultura empreendedora e a intenção de saída, não se confirmou. No entanto, quando verificamos a mesma relação separadamente em *startups* e empresas estabelecidas (H3), a hipótese confirma-se nas *startups*, levando à corroboração parcial da terceira hipótese. Na verdade, as empresas estabelecidas com culturas empreendedoras tendem a concentrar recursos para resistir e adaptarem-se a tempos de crise (Bullough et al., 2014; Doern et al., 2019; Korber & McNaughton, 2018). Em função disso, a disponibilidade dos recursos e adaptabilidade pode tornar a insegurança laboral e, consequentemente, a intenção de saída menos óbvia. Em contrapartida, embora as *startups* tenham ambientes empreendedores e se caracterizem como inovadoras, o que lhes permite melhor adaptação (Linnenluecke, 2017), estão dependentes de vários fatores internos e externos como investidores e clientes (Costa, 2018) menor disponibilidade de recursos, fragilidade na estrutura da organização (Chrisman et al., 1998), bem como maior dificuldade em produzir receitas suficientes (Bose & Pal, 2006). Por este motivo, não existir segurança financeira nas *startups*, pode tornar mais evidente a percepção de insegurança laboral e consequentemente, a intenção de saída para alguns colaboradores. Além disto, a partir de uma análise exploratória da amostra verificou-se que, existem quatro tipos de gerações: (1) geração Z – dos oito aos 23 anos; (2) geração *Millenials* – dos 24 aos 39 anos; (3) – geração X – dos 40 aos 55 anos; (4) geração *Baby boomer* – dos 56 aos 74 anos, sendo que, existe uma maior predominância de *Millenials* nas *startups*, assim como uma maior predominância da geração X e *Baby boomers* nas empresas estabelecidas em relação às *startups*.

Os *Millenials* caracterizam-se por ser uma geração que prefere horários flexíveis em vez de salários altos (Morgan & Ribbens, 2006), ambientes organizacionais informais ao invés de hierarquias consolidadas (Erickson, 2008) e acredita ser fundamental o trabalho de equipa e esforço coletivo (Fenn, 2010). Todavia, esta geração procura mudanças constantes por não considerarem que o local de trabalho deva ser permanente

ou para toda a vida (Tulgan, 1995). A geração X caracteriza-se por ser *multitasking* (Kupperschmidt, 2000), resiliente, com boa capacidade adaptativa e mais forte do que a dos *Baby boomers* (Fund, 2013). Os *Baby boomers*, por sua vez, são considerados *workaholics* por reputarem que o sucesso e a autorrealização estão dentro do local de trabalho (Hall & RITCHER, 1990) e preferirem retribuições numerárias uma vez que, julgam ser recompensas pelo trabalho que desempenham (Erickson, 2010). Por este prisma, o facto de existir em maior predominância nas *startups*, uma geração difícil de reter e com menos compromisso para com a organização (i.e., *Millennials*) (Radorf & Shacklock, 2012), explica porque é que quando existe perceção de insegurança laboral os colaboradores tendem a sair da empresa. Além disto, quer o nível de insegurança laboral seja baixo ou alto, a intenção de saída aumenta, sendo que é mais alta quando a perceção de insegurança é baixa. Este efeito pode também ser explicado pelo facto de existir uma maioria de colaboradores da geração *Millennials*. Da mesma forma, as empresas estabelecidas apresentarem um maior número de colaboradores da geração X e *Baby boomers* em proporção às *startups* e, ainda que, estas gerações sejam diferentes no modo de trabalho e comprometimento, comparativamente aos *Millennials*, também partilham pontos comuns (e.g., trabalho em equipa, comunicação, feedback, alcance de objetivos) (Kupperschmidt, 2000; Fenn, 2010). Por estes motivos, a predominância de determinadas gerações na mesma empresa, pode explicar a menor intenção de saída nas empresas estabelecidas, no sentido em que podem ser uma atenuante do efeito da perceção de insegurança laboral tornando a relação não significativa.

## 6. Conclusões

### 6.1. Limitações e Direções futuras

Este estudo apresenta algumas limitações que são importantes de reconhecer e discutir. É importante realçar que o acesso aos participantes foi obtido com bastante dificuldade, uma vez que o procedimento inicialmente planeado implicaria o estabelecimento de contacto direto com as organizações e recolha de dados online e também presencial, em papel, com os participantes. Além disto, o facto deste estudo estar inserido num projeto mais amplo que estuda outras variáveis (e.g. motivação, autonomia e excesso de trabalho, entre outras) tornou o questionário muito extenso, e por isso, muitos participantes não responderam a todas as escalas, o que levou à eliminação de 169 participantes, apesar de estas aparecerem sempre por ordem aleatória. Eventualmente a

maior limitação deste estudo vincula-se com o facto de os dados terem sido recolhidos durante o auge da pandemia COVID-19 em Portugal. Esta pandemia forçou as organizações e, conseqüentemente os trabalhadores, a adaptar o seu trabalho e forma de trabalhar (e.g., teletrabalho) e, dada a crise económica que se antevia nesta altura (Rodrigues, 2020), é plausível que as próprias perceções dos participantes sobre o seu trabalho, a sua organização e a estabilidade do seu emprego (insegurança laboral), tenham sido afetadas por estas circunstâncias. De forma a minimizar tanto quanto possível estas dificuldades, na recolha de dados foi expressamente pedido aos participantes que respondessem às questões tendo em conta “uma semana típica do seu trabalho” e o que experienciavam e percecionavam nas organizações onde exercem funções até ao início da pandemia.

Após a enumeração das limitações do estudo, considero importante que para direções futuras seja realizado novamente o estudo tendo em conta a insegurança laboral na pandemia atual e no pós-pandemia, de forma a verificar em que medida o Covid-19 pode ter influenciado a insegurança laboral dos colaboradores e conseqüentemente, a intenção de saída da organização. Não só porque nem todos os setores foram gravemente afetados pela pandemia, mas também para verificar a resiliência e adaptabilidade das *startups*. Em adição, seria pertinente verificar se a geração *Millenials* continua a preferir a mudança invés da estabilidade na organização, tendo em conta o pós-pandemia.

Também por a insegurança laboral se traduzir numa perceção subjetiva do individuo acerca das situações laborais (Sverke et al., 2002) seria interessante analisar se o facto de os indivíduos possuírem maior inteligência emocional, apresentarão menor intenção de sair das organizações. A inteligência emocional está relacionada com a capacidade de conhecer e gerir as emoções (Camões, 2006).

## **6.2. Implicações para a prática**

A intenção de saída e o *turnover*, estão relacionados com custos elevados para as organizações e uma prioridade dos gestores deve ser a diminuição desta rotatividade (Malik et al., 2011). Deste modo, uma forma de tentar diminuir a intenção de saída das organizações, pode estar relacionada com o tipo de cultura adotada, pelo que, tal como demonstrado neste estudo, quando os colaboradores percecionam uma cultura orientada para o crescimento (empreendedora), tendem a diminuir a intenção de deixar a empresa

(Idiegbeyanose et al., 2018). Embora as *startups* tenham ambientes e projetos inovadores, orientadas para o desenvolvimento, o facto de existirem muitos riscos inerentes a este tipo de organizações leva a que os colaboradores se sintam mais inseguros, comparativamente aos colaboradores que exercem funções em empresas estabelecidas. Neste sentido, este estudo veio demonstrar que as características das organizações têm uma grande influência na intenção de saída dos colaboradores e na perceção das experiências vividas. Em adição, o presente estudo demonstra que, apesar dos colaboradores verem as startups como locais inovadores e onde se podem distinguir (Linnenluecke, 2017), o facto de nelas existirem gerações que valorizam mais a mudança (i.e., *Millenials*), eleva a taxa de turnover. Por esta razão, o tipo de geração predominante de uma organização deve ser tido em conta quando se pretende elevar a retenção de talentos, de forma a minimizar que os colaboradores sintam necessidade de estar em constante procura de oportunidades.

## 7. Referências

- Arshadi, N., & Shahbazi, F. (2013). Workplace characteristics and turnover intention: Mediating role of emotional exhaustion. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 84, 640-645. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.618>
- Aydogdu, S., & Asikgil, B. (2011). An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention. *International Review of Management and Marketing*, 1(3), 43-53.
- Bolwijn, P. T., & Kumpe, T. (1990). Manufacturing in the 1990s-productivity, flexibility and innovation. *Long range planning*, 23(4), 44-57. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(90\)90151-S](https://doi.org/10.1016/0024-6301(90)90151-S)
- Bose, I. & Pal, R. (2006). Predicting the survival or failure of click-and-mortar corporations: a knowledge discovery approach. *European Journal of Operational Research*, 174(2), 959-982. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2005.05.009>
- Bullough, D., Renko, M., & Myatt, T. (2014). Danger zone entrepreneurs: the importance of resilience and self-efficacy for entrepreneurial intentions. *Enterpren. Pract.* 38, 473-499. <https://doi.org/10.1111/etap.12006>
- Cameron, K. (2015). Organizational Effectiveness. *Wiley Encyclopedia of Management*, 11, 1-4. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom110202>
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework. *Addison-Wesley Publishing*.
- Camões, C. (2006). *A inteligência emocional (QE) e o surgimento de um terceiro tipo de inteligência (QS) potenciadora de sucesso e felicidade*. O portal dos psicólogos.
- Cheng, G., & Chan, D. (2008). Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review. *Applied Psychology: An International Review/Psychologie Appliquee: Revue Internationale*, 57(2), 272–303. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00312.x>
- Chrisman, J., Bauerschmidt, A. & Hofer, C. (1998). The determinants of new venture performance: an extended model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 5-30. <https://doi.org/10.1177/104225879802300101>
- Costa, C. (2018). *Startups, Organizational Culture and Engagement*. Dissertação de Mestrado em Gestão. Porto: Universidade Católica Portuguesa.
- Copeland, T., Koller, T., & Murrin, J. (2000). *Avaliação de empresas valuation: calculando e gerenciando o valor das empresas*. Makron Books.

- Covin, J., & Slevin, D. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, 7-25. <https://doi.org/10.1177/104225879101600102>
- Davy, J., Kinicki, A., & Scheck, C. (1997). A test of job security's direct and mediated effects on withdrawal cognitions. *Journal of Organizational Behavior*, 18(4), 323–349.
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2006). The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioural reports: A psychological contract perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 395–409. <https://doi.org/10.1348/096317905X53660>
- De Witte, H. (1999). Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences. *South African Journal of Industrial Psychology*, 31(4), 1–6. <https://doi.org/10.4102/sajip.v31i4.200>
- Decker, R., Haltiwanger, J., Jarmin R., & Miranda, J. (2014). The Role of Entrepreneurship in US Job Creation and Economic Dynamism. *Journal of Economic Perspectives*. <https://doi.org/10.1257/jep.28.3.3>
- Doern, R., Williams, N., & Vorley, T. (2019). Special issue on entrepreneurship and crises: business as usual? An introduction and review of the literature. *Enterpren. Reg. Dev.* 31, 400-412. <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541590>
- Dornelas, J. C. A. (2003). *Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa*. Elsevier.
- Dubini, P., & Aldrich, H. (1991). Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 6(5), 305–313.
- Ekinci, Y., Gordon-wilson, S., & Slade, A. (2020). An exploration of entrepreneur's identities and business growth. *Business Horizons*, 63(3), 391-401. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.02.003>.
- Erickson, T. (2008). *Plugged in: The generation Y guide to thriving at work*. Boston: Harvard Business Press.
- Fauchart, E., & Gruber, M. (2011). Darwinians, communitarians, and missionaries: The role of founder identity in entrepreneurship. *Academy of management journal*, 54(5), 935-957. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0211>.
- Fenn, D. (2010). *Upstarts: How GenY entrepreneurs are rocking the world of business and 8 ways you can profit from their success*. New York: McGraw-Hill.

- Ferreira, M. L. C. B., & Siqueira, M. M. M. (2005). Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. *Organizações em Contexto*, 1(2), 47-67. <https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v1n2p47-67>
- Fox, J. M. (2005) *Organizational entrepreneurship and the organizational performance linkage in university extension*. Doctoral Dissertation. The Ohio State University.
- Fund, J. S. P. (2013). *Traditionalists, Baby Boomers, Generation X, Generation Y (and Generation Z) Working Together. What matters and how they learn*. [http://www.un.org/staffdevelopment/pdf/Designing Recruitment, Selection & Talent Management Model tailored to meet UNJSPF's Business Development Needs.pdf](http://www.un.org/staffdevelopment/pdf/Designing%20Recruitment,%20Selection%20&%20Talent%20Management%20Model%20tailored%20to%20meet%20UNJSPF%27s%20Business%20Development%20Needs.pdf)
- Guedes, L. (2018). *Criatividade, Modelos Mentais e Inovação*. Senac
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*. New York, NY: The Guildford Press.
- Helfrich, C. D., Li, Y. F., 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(1), 13. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-2-13>
- Hughes, M., & Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36, 651–661. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.04.003>.
- Hult, G., Snow, C., & Kandemir, D. (2003). The role of entrepreneurship in building cultural competitiveness in different organizational types. *Journal of Management*, 29 (3), 401-426. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00017-5](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00017-5)
- Idiegbeyanose, J. (2018). An investigation on the nexus between leadership style and job satisfaction of library staff in private university libraries South-West, Nigeria. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*.
- Idiegbeyanose, J., Opeke, R., Nwokeoma, N., & Osinulu, I. (2018). Influence of organisational culture on turnover intention of library staff in private university libraries, south-west Nigeria. *Academy of Strategic Management Journal*, 17 (4).
- Jassawalla, A., & Sashittal, H., (2002). Cultures that support product-innovation processes. *Academy of Management Executive*, 16(3), 42-54.

- Klein, L., Alves, J., & Pereira, B. (2013). O Estudo da cultura empreendedora: As características empreendedoras e valores dos empresários e colaboradores da incubadora tecnológica de Santa Maria. *Qualitas Revista Eletrónica*, 14(2).
- Kollman T., Stöckmann C., Hensellek S., Kensbock J. (2016). European Startup Monitor. *German Startups Association*.
- Korber, S., & McNaughton, R. (2018). Resilience and entrepreneurship: a systematic literature review. *International Journal Entrepreneurial Behaviour & Research*. 24, 1129-1154. <https://doi.org/10.1108/IJEER-10-2016-0356>
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65–76. <https://doi.org/10.1097/00126450-200019010-00011>
- Lima, M. L., Vala, J. & Monteiro, M. B. (1994). A satisfação organizacional: confronto de modelos. In J. Vala, M. B. Monteiro, L. Lima & A. Caetano (Eds.), *Psicologia social das organizações: estudos em empresas portuguesas* (pp. 101-122). Oeiras: Celta Editora.
- Li, H. (2001). How does new venture strategy matter in the environment performance relationship? *The Journal of High Technology Management Research*, 12(2), 183–204. [https://doi.org/10.1016/S1047-8310\(01\)00036-0](https://doi.org/10.1016/S1047-8310(01)00036-0)
- Linnenluecke, M. (2017). Resilience in business and management research: a review of influential publications and A research agenda. *International Journal of Managements Reviews*, 19, 4-30. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>
- Malik, O. F., Abbas, Q., Kiyani, T. M., Malik, K. U. R., & Waheed, A. (2011). Perceived investment in employee development and turnover intention: A social exchange perspective. *African Journal of Business Management*, 5 (5), 1904-1914.
- Malone, T., Laubacher, R., & Morton, M. (2003). *Inventing the Organizations of the 21<sup>st</sup> Century*. The MIT Press. London.
- Matos, C. A. (2017, 01 de Novembro). Investimento nas ‘startups’ portuguesas. *Jornal Económico*. <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/investimento-nas-startups-portuguesas-227605>
- Man, T., & Lau, T. (2000). Entrepreneurial competencies of SME owner/manager in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis. *Journal of Enterprising Culture*, 8(3). <https://doi.org/10.1142/S0218495800000139>
- Marra, A. V., Fonseca, J. A, & Marques, A. L. (2014). O processo de identificação organizacional ante a reforma administrativa: um estudo exploratório. *Revista de*

- Administração Mackenzie*, 15(1), 49-72. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712014000100003>.
- Middleton, K., & Donnellon, A. (2014) Personalizing entrepreneurial learning: A pedagogy for facilitating the know why. *Entrepreneurship Research Journal*, 4 (2), 167-204. <https://doi.org/10.1515/erj-2013-0040>.
- Mobley, W. H., Griffith, R.W., Hand, H.H., & Meglino, B.M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 36 (3), 493-522. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.86.3.493>.
- Mobley, W. H. (2011). *Pergantian Karyawan: Sebab, Akibat dan Pengendaliannya (Terjemahan)*. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Moreira, N., (2009). *Cultura empreendedora e entrega: Dois elementos para o sucesso individual*. Dissertação de mestrado em Psicologia Social e das Organizações. Lisboa: ISPA.
- Morgan, C., & Ribbens, B. (2006). *Generational differences in the workplace*. Paper presented at the Midwest Academy of Management Annual Conference, Louisville, Kentucky.
- Morris, M., Kuratko, D., Schindehutte, M., & Spivack, A. (2012). Framing the entrepreneurial experience. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36(1), 260-271. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00471.x>
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (1982). *Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. San Diego, CA: Academic Press.
- Nascimento, C. (2017). *What is the role of Human Resource Management in growing start-ups*. Dissertação de mestrado em Estratégia e Consultoria. Lisboa: Universidade Católica Portuguesa.
- Nyamubarwa, W. (2013). I am considering leaving soon-Turnover intentions of academic librarians in Zimbabwe. *Journal of Business Administration and Education*, 4(1), 76-90.
- Oliveira, J. (2009). *Relação entre intenção de turnover, qualidade de vida no trabalho e satisfação profissional: estudo exploratório numa das melhores empresas para trabalhar em Portugal*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.
- Pereira, M. (2019, 17 de Junho). Startup ou empresa estabelecida? Revista *Voitto*. <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/startup-ou-empresa-estabelecida>

- Phelan, C., & Sharpley, R. (2012). "Exploring entrepreneurial skills and competencies in farm tourism", *The Journal of the Local Economy Policy Unit*, 27 (2), 103-118. <https://doi.org/10.1177/0269094211429654>.
- Powell, E., & Baker, T. (2014). It's what you make of it: Founder identity and enacting strategic responses to adversity. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1406-1433. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0454>
- Price, L. & Mueller, C. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of management journal*, 24 (3), 543-565. <https://doi.org/10.2307/255574>
- Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. (1981) A competing values approach to organizational effectiveness, *Public Productivity Review*, 5(2), 122-140. <https://doi.org/10.2307/3380029>.
- Quinn, R., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.
- Radford, K., & Shacklock, K. (2012). *Generational differences in retention motives: A review of the literature and implications for practice*. Australian New Zealand Academy of Management.
- Rahman, A., Naqvi, R., & Ramay, I., (2008). Measuring Turnover Intention: A study of IT professionals in Pakistan. *International Review of Business Research Papers*, 4(3), 45-55).
- Randolf-Seng, B., Marin, A., & Mitchel, R. (2015). Job security and entrepreneurship: Enemies or allies. *The Journal of Applied Management & Entrepreneurship*, 20(1), 24-49. <https://doi.org/10.9774/GLEAF.3709.2014.ja.00004>.
- Reisel, W. D. (2003). Validation and measurement of perceived environmental threat as an antecedent to job insecurity. *Psychological Reports*, 93(2), 359-364. <https://doi.org/10.2466/PR.93.6.359-364>
- Rosse, J. G., & Hulin, C. L. (1985). Adaptation to work: An analysis of employee health, withdrawal, and change. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 324-347. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(85\)90003-2](https://doi.org/10.1016/0749-5978(85)90003-2)
- Runyan, R., Droge, C., & Swinney, J. (2008). Entrepreneurial orientation versus small business orientation: what are their relationships to firm performance? *Journal of Small Business Management*, 46(4), 567-588. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2008.00257.x>.

- Russell, R. (1989). How Organizational Culture can help to institutionalize the Spirit of Innovation in Entrepreneurial Ventures. *Journal of Organizational Change Management*, 2(3), 7-15. <https://doi.org/10.1108/09534818910005773>
- Sachitanand, R. (2016, 29 de Julho). Why employees at startups are having to cope with unprecedented levels of anxiety. *Economic Times*. <https://economictimes.indiatimes.com/small-biz/startups/why-employees-at-startups-are-having-to-cope-with-unprecedented-levels-of-anxiety/articleshow/52705347.cms>
- Sanchez, J. (2012). The influence of entrepreneurial competencies on small firm performance. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 44 (2), 165-177.
- Schein, E.H. (1996). Culture: The missing concept in organizational studies. *Administrative Science Quarterly*, 41, 229-240. <https://doi.org/10.2307/2393715>
- Schmidt, C., & Dreher, M. (2007). Cultura Empreendedora: Empreendedorismo coletivo e perfil empreendedor. *Revista de Gestão USP*, 15(1), 1-14. <https://doi.org/10.5700/issn.2177-8736.rege.2008.36626>
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226. <https://doi.org/10.2307/259271>
- Shaw, J.D., Delery, J.E., Jenkins, G.D., & Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5), 511-525. <https://doi.org/10.2307/256939>
- Shepherd, D., (2003). Learning from Business Failure: Propositions of Grief Recovery for the Self-Employed. *The Academy of Management Review*, 28(2), 318-328. <https://doi.org/10.2307/30040715>
- Singh, R., Garg, S., & Deshmukh, S. (2008). Strategy development by SMEs for competitiveness: A review. *Benchmarking: An international Journal*, 15(5), 525-547. <https://doi.org/10.1108/14635770810903132>.
- Slade, C. (2016). *Creating a brand identity: A guide for designers*. Laurence King Publishing.
- Smith, M. (2003) Changing an organisation's culture: Correlates of success and failure. *Leadership & Organization Development Journal* 24, 249–261. <https://doi.org/10.1108/01437730310485752>

- Souza, M., & Teixeira, R. (2013), Competências empreendedoras em franquias: estudo de multicasos em Sergipe. *REGEPE-Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 2 (2), 3-31. <https://doi.org/10.14211/regepe.v2i2.59>.
- Stevenson & Jarillo, (2007). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*. [https://doi.org/10.1007/978-3-540-48543-8\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-540-48543-8_7)
- Sverke, M., & Hellgren, J. (2002). The nature of job insecurity: Understanding employment uncertainty on the brink of a new millennium. *Applied Psychology: An International Review/ Psychologie Appliquee: Revue Internationale*, 51(1), 23–42. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.0077z>
- Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2006). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 242–264.
- Sverke, M., Hellgren, J., Näswall, K., Chirumbolo, A., De Witte, H., & Goslinga, S. (2002). *Job insecurity and union membership: European unions in the wake of flexible production*. Brussels: P. I. E. Peter Lang.
- Vander Elst, T., De Witte, H., & De Cuyper, N. (2014). The Job Insecurity Scale: A psychometric evaluation across five European countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(3), 364-380. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.745989>
- Tulgan, B. (1995). *Managing generation X: How to bring out the best in young talent*. New York: Norton.

## **8. Anexos**

## Anexo 1 – Questionário

### CONSENTIMENTO INFORMADO

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

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

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

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

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

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

Professora Filipa Sobral: [fsobral@porto.ucp.pt](mailto:fsobral@porto.ucp.pt)

Professora Catarina Morais: [cmorais@porto.ucp.pt](mailto:cmorais@porto.ucp.pt)

Agradecemos desde já a sua colaboração e disponibilidade.

## Dados Demográficos

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

1. Sexo:

Feminino

Masculino

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

3. Habilitações Académicas (último grau académico concluído):

9º ano

12º ano

Bacharelato

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

4. Estado Civil:

Solteiro

Casado/União de facto

Divorciado/Separado

Viúvo

5. Número de filhos: \_\_\_\_\_

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

Sim

Não

7. Ano de fundação da organização:

---

8. Setor de atividade da organização:

---

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

---

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

\_\_\_\_\_

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

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

a. Fisicamente na empresa: \_\_\_\_\_

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

c. Em casa (e.g., teletrabalho): \_\_\_\_\_

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

Para cada afirmação, assinale a resposta que mais se adequa à sua opinião.

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

Para cada afirmação, assinale a resposta que mais se adequa à sua opinião.

|   | Concordo Totalmente       |   |   |   |   |   |   |
|---|---------------------------|---|---|---|---|---|---|
|   | Concordo Bastante         |   |   |   |   |   |   |
|   | Concordo                  |   |   |   |   |   |   |
|   | Não Concordo Nem Discordo |   |   |   |   |   |   |
|   | Discordo                  |   |   |   |   |   |   |
|   | Discordo Bastante         |   |   |   |   |   |   |
|   | Discordo Totalmente       |   |   |   |   |   |   |
|   | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Há probabilidade de em breve perder o meu emprego.          | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Tenho a certeza que consigo manter o meu emprego.           | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Sinto-me inseguro(a) acerca do futuro do meu emprego.       | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Eu sinto que posso perder o meu emprego num futuro próximo. | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Para cada afirmação, assinale a resposta que mais se adequa à sua opinião.

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

## Interferência e aprimoramento no trabalho / vida pessoal

(Para cada afirmação, assinale a resposta que mais se adequa à sua opinião.)

|  | Concordo Totalmente       |   |   |   |   |   |   |
|--|---------------------------|---|---|---|---|---|---|
|  | Concordo Bastante         |   |   |   |   |   |   |
|  | Concordo                  |   |   |   |   |   |   |
|  | Não Concordo Nem Discordo |   |   |   |   |   |   |
|  | Discordo                  |   |   |   |   |   |   |
|  | Discordo Bastante         |   |   |   |   |   |   |
|  | Discordo Totalmente       |   |   |   |   |   |   |
|  | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Após o trabalho regresso a casa demasiado cansado(a) para fazer as coisas que gostaria.                    | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| O meu trabalho faz com que seja difícil manter o tipo de vida pessoal que gostaria.                        | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Negligencio frequentemente as minhas necessidades pessoais devido às exigências do meu trabalho.           | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| A minha vida pessoal é prejudicada pelo meu trabalho.  | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Falho atividades importantes de cariz pessoal devido à quantidade de tempo que despendo a trabalhar.       | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| A minha vida pessoal tira-me a energia de que preciso para fazer o meu trabalho.                           | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| O meu trabalho é prejudicado devido a tudo o que se passa na minha vida pessoal.                           | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Dedicaria mais tempo ao trabalho se não fosse por tudo o que se passa na minha vida pessoal.               | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Estou demasiado cansado(a) para ser eficaz no trabalho devido a tudo o que se passa na minha vida pessoal. | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Quando estou no trabalho, estou preocupado(a) com coisas que preciso de fazer fora do trabalho.            | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Tenho dificuldade em concluir o meu trabalho porque estou preocupado(a) com assuntos pessoais no trabalho. | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| O meu trabalho dá-me energia para realizar atividades fora do trabalho que são importantes para mim.       | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Por causa do meu trabalho, fico mais bem disposto(a) em casa.  | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| As minhas tarefas no trabalho ajudam-me a lidar com questões pessoais e práticas em casa.                  | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Estou mais bem disposto(a) no trabalho devido a tudo o que está a acontecer na minha vida pessoal.         | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| A minha vida pessoal dá-me energia para fazer o meu trabalho.  | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| A minha vida pessoal ajuda-me a relaxar e a sentir-me pronto(a) para o dia seguinte de trabalho.           | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Para cada afirmação, assinale a resposta que mais se adequa à sua opinião.

|  | Concordo Totalmente       |   |   |   |   |   |   |
|--|---------------------------|---|---|---|---|---|---|
|  | Concordo Bastante         |   |   |   |   |   |   |
|  | Concordo                  |   |   |   |   |   |   |
|  | Não Concordo Nem Discordo |   |   |   |   |   |   |
|  | Discordo                  |   |   |   |   |   |   |
|  | Discordo Bastante         |   |   |   |   |   |   |
|  | Discordo Totalmente       |   |   |   |   |   |   |
| Se pudesse escolher novamente, escolheria trabalhar na organização onde atualmente trabalho. | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Tenho feito contactos para sair desta organização.   | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Tenciono manter-me na organização onde trabalho.   | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Penso com frequência “deixar” a organização onde atualmente trabalho.                        | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Penso prosseguir a minha carreira na organização onde trabalho.                              | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| É bastante provável que procure um novo emprego no próximo ano.                              | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Não estou ativamente à procura de outro emprego noutra organização.                          | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Penso em sair desta organização logo que tenha oportunidade para isso.                       | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Pense nas razões pelas quais realiza o seu trabalho. Para cada afirmação, assinale a resposta que mais se adequa à sua opinião.

|   | Concordo Totalmente       |   |   |   |   |   |   |
|---|---------------------------|---|---|---|---|---|---|
|   | Concordo Bastante         |   |   |   |   |   |   |
|   | Concordo                  |   |   |   |   |   |   |
|   | Não Concordo Nem Discordo |   |   |   |   |   |   |
|   | Discordo                  |   |   |   |   |   |   |
|   | Discordo Bastante         |   |   |   |   |   |   |
|   | Discordo Totalmente       |   |   |   |   |   |   |
| Porque eu gosto muito deste trabalho.   | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Pela satisfação que obtenho neste trabalho.                                   | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Pelo prazer que este trabalho me proporciona.                                 | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Porque este trabalho me permite alcançar os meus objetivos de vida.           | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Porque este trabalho contribui para a realização dos meus planos de carreira. | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Porque este trabalho se encaixa nos meus valores pessoais.                    | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Porque eu tenho de ser o melhor no meu trabalho.                              | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Porque o trabalho é a minha vida e eu não quero falhar.                       | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Porque a minha reputação depende do trabalho.                                 | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Porque este trabalho me proporciona um certo nível de vida.                   | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Porque este trabalho permite ganhar muito dinheiro.                           | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Eu só faço este trabalho pelo dinheiro.                                       | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |