



CATÓLICA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO E PSICOLOGIA

PORTO

*STARTUPS VS EMPRESAS ESTABELECIDAS: A
CULTURA ORGANIZACIONAL E A CONCILIAÇÃO
VIDA PROFISSIONAL-VIDA PESSOAL DOS
TRABALHADORES*

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

Ana Cristina Brito Silva Lisboa

Porto, julho 2020



CATÓLICA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO E PSICOLOGIA

PORTO

*STARTUPS VS EMPRESAS ESTABELECIDAS: A
CULTURA ORGANIZACIONAL E A CONCILIAÇÃO
VIDA PROFISSIONAL-VIDA PESSOAL DOS
TRABALHADORES*

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

Ana Cristina Brito Silva Lisboa

Trabalho efetuado sob a orientação de

Professora Doutora Catarina Morais

Professora Doutora Filipa Sobral

Porto, julho 2020

Agradecimentos

Durante o meu percurso académico e, principalmente, na realização desta última etapa, a dissertação de mestrado, tive várias pessoas que me acompanharam de uma forma bastante próxima e, por isso, não poderia deixar de agradecer-lhes devidamente. Em particular:

Aos meus pais, por me aplaudirem em todas as minhas conquistas e por me guiarem ao longo da minha vida.

Aos meus avós, aos meus padrinhos e aos meus primos, mesmo que alguns já não estejam atualmente presentes, por me acompanharem e apoiarem incondicionalmente.

Ao meu namorado, por ser incansável e acreditar sempre em mim, todos os dias.

Às irmãs que escolhi, Regina e Ana, por me ouvirem quando mais precisei.

Às minhas afilhadas Juliana e Vera, por me mostrarem sempre que sou capaz.

Às minhas amigas Marta e Andreia, pela sua disponibilidade, carinho e auxílio nos momentos mais desafiantes ao longo desta etapa. Aos meus colegas deste projeto pela sua colaboração.

Por fim, às Professoras Catarina Morais e Filipa Sobral pela sua disponibilidade, ajuda e orientação ao longo da elaboração do presente estudo.

Resumo

Este estudo revela ser pertinente pois colmata uma lacuna na literatura, devido à falta de informação sobre as especificidades do contexto *startups* (diferenças na cultura e como esta influencia a forma como os profissionais conciliam a sua vida profissional-pessoal), comparativamente com contextos de empresas estabelecidas. O presente estudo procura avaliar a relação entre a cultura organizacional e a perceção dos trabalhadores sobre a dimensão conciliação, analisando os diferentes contextos de trabalho (*startups* e empresas estabelecidas). Um questionário foi aplicado a 602 trabalhadores portugueses (59% em *startups* e 41% em empresas estabelecidas). Os resultados obtidos mostram que nenhum dos tipos de cultura se relaciona positivamente com a dimensão conciliação. No entanto, quando a cultura hierárquica se apresenta alta, há uma maior perceção dos trabalhadores sobre a dimensão da conciliação. A relação entre os tipos de cultura e a dimensão da conciliação não foi influenciada pelo tipo de contexto. Desta forma, o presente estudo demonstrou que, apesar de nenhum dos tipos de cultura se relacionar com a dimensão conciliação, a cultura hierárquica alta leva a uma maior perceção sobre esta dimensão, mas esta relação não é influenciada pelo contexto. Foram discutidas as limitações e as implicações futuras sobre a temática.

Palavras-chave: quadro de valores concorrentes, diferentes tipos de cultura, características das *startups*, contextos organizacionais.

Abstract

This study seems to be pertinent as a way to fulfill a literature gap, due the lack of information about the startups context specificities (culture differences and how it can influence how professionals conciliate their personal/professional life), when compared to established companies context. The present study seeks to evaluate the relation between organizational culture and the workers perception about their conciliation dimension, analysing different work contexts (startups and established companies). A survey was applied to 602 Portuguese workers (59% in startups and 41% in established companies). The obtained data shows that none of the types of culture positively relate with the conciliation dimension. However, when the hierarchic culture is presented high, there is a higher workers perception about the conciliation dimension. The relation between different types of culture and the conciliation dimension wasn't influenced by the type of context. That being said, the present study showed that, despite neither type of culture relate itself with conciliation dimension, the high hierarchic culture leads to a higher perception over this dimension, but this relation is not influenced by the context. It was discussed this study's limitations and future implications about this topic.

Keywords: competing value framework, different types of culture, startups characteristics, organizational contexts.

Índice

Capítulo 1: Introdução.....	7
Capítulo 2: Revisão de Literatura.....	9
2.1. Os tipos de Cultura Organizacional nas organizações.....	9
2.2 A Conciliação vida profissional-vida pessoal e a Cultura de Equipa	12
2.3 <i>Startups vs.</i> Empresas Estabelecidas	13
Capítulo 3: Método.....	16
3.1 Amostra.....	16
3.2- Procedimento	17
3.3- Instrumentos	18
Capítulo 4: Resultados	19
4.1. Análises preliminares.....	19
4.2. Teste de hipóteses	19
4.3. Análises exploratórias	20
Capítulo 5: Discussão.....	21
Conclusões.....	23
Referências	26
Anexos.....	32
Anexo A: Questionário	32

Capítulo 1: Introdução

A cultura organizacional é considerada como um dos aspetos mais importantes quando se analisa uma organização, pois apresenta os princípios/padrões úteis para conseguirmos compreender de uma forma alargada o comportamento desta (Saraiva, 2002). Como tal, ao analisar uma organização, se houver conhecimento sobre os componentes da cultura (i.e., regras, políticas, objetivos, avaliações, hábitos, normas, cerimónias/eventos, gestão, remunerações, comunicação, ambiente físico ou estrutura organizacional), é possível estabelecer uma descrição operacional da cultura dessa organização (Galpin et al., 2000).

O termo cultura organizacional atingiu um maior destaque na década de setenta, nos Estados Unidos: nessa época as empresas americanas tentavam enfrentar a concorrência das empresas japonesas, mobilizando os trabalhadores para que conseguissem obter os mesmos comportamentos de lealdade e eficácia, de modo a alcançarem os objetivos estabelecidos (Cuche et al., 1999). Neste seguimento, Hofstede (2003) enfatiza a importância da cultura organizacional visto que, a excelência de uma organização inclui a maneira como os trabalhadores aprendem a pensar, a agir e a sentir, ou seja, a excelência de uma organização é dependente dos valores e das crenças partilhadas pelos trabalhadores.

Devido ao desenvolvimento das tecnologias, as alterações do mercado de trabalho proporcionaram um aumento da intensidade do mesmo (Chandra, 2012), o que levou, consequentemente, a que os trabalhadores pudessem enfrentar um excesso de trabalho (Carlson & Kacmar, 2000). Deste modo, a cultura organizacional de uma organização, deve proporcionar aos seus trabalhadores uma perceção positiva de conciliação entre a sua vida profissional e a sua vida pessoal (Chandra, 2012). Neste sentido, na Europa tem havido um crescente interesse no estudo da conciliação vida profissional-vida pessoal dos trabalhadores e possíveis conflitos entre os dois domínios (Abendroth & Dulk, 2011). Isto porque o termo conciliação vida profissional-vida pessoal, enquanto objeto de estudo, tem surgido regularmente em estudos associados às exigências das organizações sobre os seus trabalhadores, pois quando as exigências são grandes, os trabalhadores tendem a “gastar” grande parte do tempo e energia no exercício da sua atividade profissional (Nascimento & Teixeira, 2011).

Em Portugal, a instabilidade económica que se tem vindo a sentir nos últimos anos teve como consequência um aumento da pressão sobre as organizações, levando a uma redução das equipas e, consequentemente, uma acumulação de atividades e tarefas e uma

intensificação do horário de trabalho (Casaca, 2014). Neste cenário, a cultura de longas horas de trabalho e as mudanças constantes de horários proporcionam dificuldades acrescidas no cumprimento das responsabilidades no domínio da vida pessoal (Casaca, 2013). No entanto, o surgimento de novos contextos organizacionais, como as *startups*, que de acordo com a literatura se distinguem das empresas estabelecidas em variados aspetos (Giardino et al., 2014), incluindo a cultura organizacional (Bormans et al., 2019), leva à necessidade de compreender melhor as diferenças entre duas realidades empresariais. É verdade que em Portugal existiu um aumento significativo de *startups* (em 2018 existiam cerca de 3.214 *startups*; Startup Portugal, 2020), no entanto a investigação não se tem direcionado para este tipo de contexto. Assim, o objetivo deste estudo é avaliar a cultura organizacional na perceção dos trabalhadores sobre a conciliação vida profissional-vida pessoal, nos contextos *startups* e empresas estabelecidas.

Capítulo 2: Revisão de Literatura

2.1. Os tipos de Cultura Organizacional nas organizações

A cultura organizacional é considerada como algo estável, construída socialmente e transmitida pelos trabalhadores aos novos colegas, o que a faz ter uma grande influência no ambiente de trabalho e na maneira como os trabalhadores se relacionam entre si (Helfrich, et al., 2007). Esta tem um impacto na eficácia e desempenho da organização, e encontra-se presente em todas as organizações existentes (Costa, 2018).

Podemos considerar que a cultura organizacional é um padrão de suposições básicas partilhadas, aprendidas por um grupo, o qual será ensinado, conseqüentemente, aos novos membros (Schein, 2010). No entanto, ao longo dos anos, o conceito de cultura organizacional tem sofrido aperfeiçoamentos: foi considerado como a expressão cultural dos trabalhadores, ou como um conjunto de características que modificam consoante o tempo (Smircich, 1983). Por outro lado, numa perspetiva mais integrativa, foi considerado como um conjunto de pressupostos básicos – idealizados pelo grupo ao enfrentarem problemas de adaptação externa ou integração interna e que se instalaram por terem funcionado bem, que são ensinados aos novos membros (Schein, 2010). Numa outra perspetiva, o termo cultura organizacional emergiu de dois princípios disciplinares: o princípio antropológico, no qual as organizações são culturas e revelam a expressão cultural dos seus trabalhadores; e o princípio social, no qual as organizações têm culturas, as quais se modificam ao longo do tempo (Cameron & Quinn, 2011). Mais ainda, para estes autores, apesar da cultura organizacional ser uma das variáveis mais subjetivas quando se analisa uma organização, a sua mensuração é essencial para haver um reconhecimento da necessidade de mudança.

Neste seguimento, a mensuração da cultura organizacional pode ser feita através da aplicabilidade de um modelo teórico (Skalaban & Spencer, 2018), sendo que, neste estudo o modelo teórico utilizado será o Quadro de Valores Concorrentes (CVF) de Quinn e Rohrbaugh (1981). Este quadro é uma síntese das teorias organizacionais, o qual refere que a maioria das organizações pode ser caracterizada através de duas dimensões, as quais representam abordagens alternativas aos desafios básicos que todas as empresas necessitam de ultrapassar para funcionarem: (1) a centralização e controlo sobre os processos organizacionais versus a descentralização e flexibilidade; (2) o ambiente interno e os processos versus o ambiente externo e as relações com entidades externas (fornecedores, competidores, parceiros, clientes) (Denison & Spreitzer, 1991). A combinação destas duas

dimensões resulta em quatro tipos de culturas organizacionais diferentes: a cultura hierárquica, a cultura racional, a cultura empreendedora e a cultura de equipa (Helfrich et al., 2007).

As organizações que têm foco no ambiente interno e no controlo, contêm uma cultura organizacional hierárquica, na qual existe uma clareza da autoridade sobre os processos organizacionais, sobre o respeito pela hierarquia formal e pela adição às regras, valorizando a estabilidade e a previsibilidade (Bluedorn et al., 1999). Esta cultura caracteriza-se pela estabilidade, a qual está positivamente relacionada com a satisfação dos trabalhadores, fornecendo um baixo nível de ambiguidade e um alto nível de segurança (Quinn & Rohrbaugh, 1983). Este tipo de cultura prefere a centralização visto que, concentra o máximo do controlo nos níveis mais altos de gestão (Bluedorn et al., 1999). Um exemplo de uma empresa que contenha este tipo de cultura é a Ford Motor Company, (Cameron & Quinn, 2011). Assim, esperamos que as empresas que apresentam um foco organizacional na inovação contenham um grau de cultura hierárquica muito baixo ou até mesmo inexistente.

Já as organizações que se focam no ambiente externo e na flexibilidade, contêm uma cultura empreendedora, a qual expõe a criatividade e a inovação, conseguindo responder ao ambiente externo, e valoriza o crescimento e expansão dos seus recursos (Bluedorn et al., 1999). Estas organizações demonstram uma tolerância ao risco, lidando com a incerteza e, por isso, relacionam-se com a flexibilidade (Costa, 2018). Por exemplo, as empresas Apple e Google mostram que a sua cultura enfatiza a característica do desenvolvimento (empreendedorismo), visto que, dão liberdade e autonomia aos seus trabalhadores exigindo em troca que estes criem novas ideias (Balkin et al., 2013). Desta forma, podemos afirmar que as empresas que têm um foco organizacional na inovação podem conter uma cultura empreendedora (Ibidem).

As organizações que se focam no ambiente externo e no controlo contêm uma cultura racional, a qual é caracterizada pela clareza do planeamento das tarefas e dos objetivos a alcançar, e pela produtividade (esta valoriza a eficiência e os resultados mensuráveis) (Costa, 2018). O tipo de controlo existente nesta cultura é pouco burocrático e informal (Balkin et al., 2013). As empresas que têm este tipo de cultura têm como objetivo criar formas de produtividade e eficácia de modo a que sejam capazes de atender aos requisitos do seu ambiente. Ainda assim, avaliar a eficácia não está diretamente ligado à criação de algo novo (inovação), mas pode levar a que seja necessário que tal aconteça. No entanto, a cultura racional encontra-se no eixo do controlo do CVF visto que, esta cultura é caracterizada pelo planeamento e estabelecimento de metas/objetivos a alcançar, os quais revelam-se meios

formais de controlo, obrigando os trabalhadores a aderirem às regras e aos procedimentos existentes. Tal pode levar a que haja uma menor criatividade (Mainemelis, 2010), mas o planeamento e o estabelecimento das metas e regras fornecem uma orientação aos trabalhadores para os projetos que exibem altos graus de complexidade e incerteza. Assim, é possível afirmar que as empresas que têm um foco organizacional na inovação podem conter uma cultura racional (Balkin et al., 2013).

Por fim, as organizações que se focam no ambiente interno e na flexibilidade são consideradas como culturas de equipa, as quais são coesas, morais, incentivam a participação dos trabalhadores, destacando o trabalho em equipa (apoio mútuo) e o empoderamento, valorizando o desenvolvimento dos recursos humanos (Bluedorn et al., 1999). O seu sistema de valores prima pela preocupação com os seus trabalhadores e enfatiza as relações de trabalho positivas (Austin et al., 1996), destacando assim a importância das pessoas em relação à organização. Um exemplo da existência deste tipo de cultura é a empresa de software SAS, a qual oferece atividades conjuntas e/ou programas de bem-estar aos seus trabalhadores, primando pela preocupação com o bem-estar deles (Balkin et al., 2013). As atividades conjuntas são consideradas uma forma de desenvolver os recursos humanos, tendo como intenção a inovação visto que, criar e manter o conhecimento dos seus trabalhadores utilizando a troca de experiências é um preditor da inovação (Boothby et al., 2010). Assim, é possível afirmar que as empresas que têm um foco organizacional na inovação podem conter uma cultura de equipa (Balkin et al., 2013).

É importante referir que os sistemas de valores existentes nestes quatro tipos de culturas não podem ser classificados distintamente num só quadrante, ou seja, as culturas de todas as empresas demonstram alguns valores dos diferentes quadrantes, mas há sempre um ou dois quadrantes que se enfatizam mais do que os outros (Quinn & Rohrbaugh, 1983), isto é, há sempre um tipo de cultura mais proeminente nas organizações. Por isso mesmo, se obtivermos informações sobre os valores de uma organização, a utilização do CVF permite-nos caracterizar a cultura dessa mesma organização.

Neste sentido, e tendo em conta que todas as organizações possuem os quatro tipos de cultura dentro da sua cultura organizacional, sendo que, uma é sempre mais proeminente que as restantes (Cameron & Quinn, 2011), considera-se importante que independentemente da cultura predominante, esta proporcione aos seus trabalhadores uma perceção de conciliação entre a sua vida profissional e a sua vida pessoal (Chandra, 2012). De facto, se a organização adotar uma cultura organizacional mais flexível, tal poderá levar a que os seus trabalhadores consigam conciliar a sua vida profissional com a sua vida pessoal, visto que, as práticas

implementadas para a conciliação de ambos os domínios tendem a ser mais flexíveis (Ibidem). Desta forma, e como a cultura de equipa é caracterizada por uma maior flexibilidade (Bluedorn et al., 1999), proporciona igualmente um maior apoio à conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal do colaborador (i.e, maior conciliação entre a família, a vida social e a vida privada) (Erdem & Keklik, 2013).

2.2 A Conciliação vida profissional-vida pessoal e a Cultura de Equipa

Tem havido um crescimento dos estudos sobre o tema conciliação vida profissional-vida pessoal (Chandra, 2012). Devido à evolução das novas tecnologias, estas tornaram-se responsáveis pelo aparecimento de postos de trabalho que funcionam 24 horas por dia, 7 dias por semana, criando conflitos entre os papéis da vida profissional e da vida pessoal do indivíduo e levando muitos trabalhadores a despedirem-se de modo a cessar este conflito (Anderson et al., 2002).

A conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal é considerada como sendo a perceção individual de que as atividades da vida profissional e da vida pessoal são compatíveis, de acordo com as prioridades de vida dos indivíduos (Brough & Kalliath, 2008), ou seja, a conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal acontece quando o trabalhador tem tempo suficiente para viver todas as experiências da sua vida: carreira, família, amigos, comunidade e atividades de lazer (Gurvis & Patterson, 2005). O primeiro estudo publicado utilizando o conceito vida profissional do trabalhador foi o estudo de Hill et al., (2003) e, embora os investigadores tenham alertado para a urgência de que deveria haver uma melhor compreensão do constructo “conciliação vida profissional-vida pessoal”, a maior parte dos estudos existentes aprofundam em maior número a conciliação entre a vida profissional e a vida familiar do trabalhador (Burton et al., 2010). A família é uma parte importante da vida do trabalhador, no entanto, mesmo que estes tenham ou não família, existem outros papéis e responsabilidades importantes que também têm impacto na sua vida pessoal (Bulger et al., 2009). Assim, o termo vida pessoal é considerado mais amplo, visto que nem todos os trabalhadores têm preocupações com filhos, pais enfermos ou outros que necessitem de cuidados (vida familiar) (Lambert & Hyle-Lock, 2004; Voydanoff, 2014), sendo que, este termo abrange domínios como o lar, a segurança financeira e o lazer (Burton et al., 2010).

Uma grande parte dos trabalhadores relata que, muitas vezes, assumem mais tarefas e responsabilidades, sendo que os intervalos que servem para descanso são cada vez menores (Southerton & Tomlinson, 2005); trabalham em horários anormais (prolongam as horas de

trabalho até à noite ou trabalham ao fim-de-semana, visto que, alguns setores exigem que a produção seja contínua, o que pode levar ao aumento da dificuldade em sincronizar a vida profissional com a vida pessoal, dificultando a manutenção de rotinas (Breedveld, 1996). Para além disso, as novas tecnologias (especialmente o telemóvel, o *tablet* e o computador) fazem com que os trabalhadores tenham de trabalhar a qualquer hora e em qualquer lugar o que, conseqüentemente, leva a que não consigam “desligar” por completo da vida profissional de modo a desfrutar plenamente da vida pessoal (Roberts, 2007).

Apesar disto, quando há uma cultura organizacional apoiante da vida pessoal, a percepção dos trabalhadores sobre a existência de conflito entre a sua vida profissional e a sua vida pessoal diminui (Byron, 2005). De facto, as organizações com maior flexibilidade estão associadas a uma menor tensão entre a vida profissional e a vida pessoal percebida pelos trabalhadores (Hill, 2005). Mais ainda, o tipo de cultura organizacional que mais apoia todas as dimensões da vida do colaborador (vida profissional, familiar, pessoal e social) e, por isso, favorece a conciliação entre os papéis profissional e pessoal da vida do colaborador é a cultura de equipa (Erdem e Keklik, 2013). Este tipo de cultura apresenta ser mais flexível, tendo como preocupação o bem-estar dos seus trabalhadores, incentivando o trabalho em equipa e o apoio mútuo. Neste seguimento, apresenta-se a primeira hipótese deste estudo:

H1: A cultura de equipa é a única que está positivamente associada com a percepção dos trabalhadores sobre a conciliação entre vida profissional-vida pessoal.

A abordagem à conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal apresenta diferenças nas organizações multinacionais (empresas estabelecidas): uma grande parte das multinacionais sediadas na Europa contêm um número alargado de práticas que facilitem a conciliação dos seus trabalhadores sobre ambos os domínios profissional e pessoal (Lewis et al., 2007). Por outro lado, não há muita literatura sobre a conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal num contexto organizacional de *startups* e, por isso, torna-se pertinente comparar estes dois domínios nos diferentes contextos. Mas afinal, o que é uma *startup*?

2.3 *Startups* vs. Empresas Estabelecidas

O termo *startup* ainda não apresenta uma definição consensual (Blank, 2017). Existindo apenas um país cuja legislação faz uma definição concreta destes contextos organizacionais. De acordo com a Lei italiana, as *startups* são empresas com um capital

partilhado, incluindo cooperativas, cujas ações não se encontram no mercado regulamentado nem no sistema de negociação multilateral, as quais operem há menos de 5 anos (*Executive Summary of the Italian Startup Act*, 2019). Uma outra definição dada pelo *European Startup Monitor* (Bormans et al., 2019), define as *startups* como empresas que apresentam tecnologias ou modelos de negócio altamente inovadores, lutam por um crescimento significativo de funcionários e de vendas e que apresentam, maioritariamente, uma estrutura organizacional informal com uma hierarquia plana contendo no máximo três níveis, e que têm menos de 10 anos de existência.

As *startups* são também consideradas organizações temporárias que procuram um modelo de negócio que seja escalável, repetível e lucrativo (Blank & Dorf, 2020), sendo que, este contexto é de extrema incerteza (Ries, 2011). Têm recursos económicos, humanos e físicos bastante limitados e, por isso, estão dependentes das soluções externas para criarem os seus produtos (e.g., financiamento externo, fundos pessoais); são capazes de reagir rapidamente às mudanças no mercado; visam crescer de uma maneira rápida e, por isso, os trabalhadores trabalham constantemente sob pressão; as suas atividades ocorrem apenas sobre um produto/serviço, e conseqüentemente, a taxa de falha é extremamente alta (Giardino et al., 2014). As *startups* começam com um pequeno número de trabalhadores, sendo que uma grande parte da equipa é formada por indivíduos que têm apenas 5 ou menos anos de experiência e por estudantes recém-formados (todos os trabalhadores têm cargos de grandes responsabilidades sem que necessitem de ter uma direção superior) (Costa, 2018). A comunicação entre a equipa é feita de uma forma aberta, incluindo aqueles trabalhadores recém-admitidos, sendo que, cada membro da equipa é convidado a partilhar as suas ideias, contribuindo assim para a construção e o desenvolvimento da empresa (Kwiatkowski, 2016).

Em suma, podemos concluir que o termo *startup* refere-se a uma empresa que existe há menos de 10 anos, a qual não resulta de uma fusão/cisão de uma filial/empresa, e que tem como objetivo vender modelos de negócio ou serviços tecnológicos altamente inovadores, lutando assim por um crescimento significativo de vendas (encontrando-se avessas ao risco), apresentando assim uma estrutura organizacional informal com uma hierarquia plana que contém no máximo três níveis (as tomadas de decisões são feitas pelo Diretor executivo (CEO), o qual adota um estilo de tentativa/erro quanto às escolhas diárias dos negócios (Carragher et al., 2003).

No que diz respeito à cultura organizacional das *startups*, esta apresenta-se como sendo simples, informal e com alguma flexibilidade, e por isso, as *startups* conseguem responder facilmente aos pedidos do mercado, o que lhes confere uma vantagem competitiva

sobre as empresas estabelecidas (Leão et al., 2019). Para além disso, uma das principais características da cultura organizacional as *startups* é o facto de as ideias inovadoras serem consideradas os ingredientes centrais da vantagem competitiva da organização (todas as ideias são ouvidas, independentemente do cargo do trabalhador) (Kwiatkowski, 2016). Embora a cultura das *startups* possa apresentar alguma flexibilidade, e sendo esta uma característica da cultura de equipa, a verdade é que este tipo de cultura não se apresenta como proeminente neste contexto (Franco & Haase, 2010; Machado & Espinha, 2010). De facto, vários estudos demonstram que devido ao facto de as *startups* serem empresas que expõe a criatividade e a inovação, focando-se no ambiente externo, estas contêm maioritariamente uma cultura empreendedora (Brettel et al., 2014; Costa, 2018; Skalaban & Spencer, 2018).

As empresas que adotam várias medidas/práticas de conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal dos seus trabalhadores reconhecem que estes têm mais um domínio que carece de preocupação/atenção para além da vida profissional, ou seja, o domínio da vida pessoal (Prata, 2016). Para além disto, as práticas implementadas para conciliar os dois domínios são, para as organizações, um meio que lhes poderá ajudar a manter uma vantagem competitiva no mercado (Allen, 2001), e por isso, as organizações podem sentir-se pressionadas a implementar este tipo de práticas (Beauregard & Henry, 2009). Nesta continuação, e apesar de as *startups* poderem apresentar uma preocupação em aplicar algumas práticas para que haja uma conciliação entre os dois domínios dos trabalhadores (Blank, 2017), na Europa, as empresas estabelecidas demonstram uma maior preocupação em aplicar um número bastante alargado destas práticas (Lewis et al., 2007). Assim, pelo o que a literatura nos revela, apesar de as *startups* poderem conter alguma flexibilidade na sua cultura organizacional, o tipo de cultura proeminente, normalmente, não é a cultura de equipa. Mais ainda, este contexto, em comparação com as empresas estabelecidas, não apresenta tantas práticas que tenham como objetivo a conciliação entre os domínios profissional e pessoal dos trabalhadores. Neste seguimento, apresenta-se a segunda hipótese deste estudo:

H2: A cultura de equipa está positivamente associada à perceção dos trabalhadores sobre a conciliação entre vida profissional-vida pessoal, sendo que, esta relação será maior nas empresas estabelecidas.

Capítulo 3: Método

3.1 Amostra

Este estudo contou com um total de 790 participantes. No entanto, 188 participantes tiveram de ser eliminados: 159 porque apenas responderam ao questionário sociodemográfico, e outros 29 não correspondiam às características de inclusão da amostra (quadros técnicos- e.g., trabalhadores de escritório, excluindo CEO's ou trabalhadores em posição de chefia) e/ou não responderam a 50% dos itens das escalas utilizadas. No final foi possível obter uma amostra de 602 participantes, 52% dos quais do sexo masculino e onde se regista uma variação de idade nos trabalhadores entre os 19 anos e os 62 anos ($M = 30.59$, $DP = 8.43$). Em relação às habilitações académicas, 85% têm um curso superior (doutoramento, mestrado, licenciatura ou bacharelato) e 15% dos participantes concluíram o 12º ano e/ou o 9º ano de escolaridade. Quanto ao estado civil dos trabalhadores, 68% é solteiro(a), 27% encontra-se casado/união de facto, 5% está divorciado(a)/separado(a) ou é viúvo. Em relação ao número de filhos, 77% dos trabalhadores não tem filhos, 11% têm um filho, 10% têm dois filhos, 2% têm três filhos ou quatro filhos. No que diz respeito à antiguidade na organização da amostra total, o mínimo é um mês e o máximo é de 32 anos, sendo que, a média é de aproximadamente 3 anos ($M = 37.83$, $DP = 66.37$, em meses).

Dos 602 participantes desta amostra, 59% são trabalhadores em contexto de *startups*, que possuem uma antiguidade média de um ano e cinco meses ($M = 17.17$, $DP = 16.98$), apresentando maioritariamente contratos de trabalho a tempo inteiro (88% destes participantes têm contratualizadas 40 horas semanais de trabalho). Quanto às horas semanais que são efetivamente dedicadas ao trabalho, 46% dos participantes diz dedicar, de facto, 40 horas semanais ao seu trabalho, as quais são maioritariamente realizadas nas instalações da empresa ($M = 41.02$, $DP = 10.45$). No que se refere à realização de teletrabalho, 43% dos participantes revelam que não realizam teletrabalho e 13% revelam que realizam 10 horas semanais de teletrabalho ($M = 6.91$, $DP = 10.50$). Foi ainda reportado por estes participantes que, em média, despendem 3 horas semanais em deslocações (por exemplo, reuniões externas ao local de trabalho) ($M = 2.62$, $DP = 6.25$).

Quanto aos trabalhadores em contexto de empresa estabelecida (41% da amostra total), estes possuem uma antiguidade média de cinco anos e sete meses ($M = 67.33$, $DP = 93.75$), e 70% têm contratos de trabalho que estabelecem 40 horas semanais de trabalho ($M = 36.65$, $DP = 9.52$). No que se refere às horas que estes trabalhadores dedicam efetivamente ao

seu trabalho, 35% diz dedicar as 40 horas semanais de trabalho e 20% reportam uma dedicação semanal de 45 horas ($M = 41.49$, $DP = 10.29$). Independente do número de horas de trabalho semanal indicado, a maioria dos trabalhadores concretiza as suas tarefas nas instalações das empresas. Assim, o número de horas dispensadas em teletrabalho é muito marginal ($M = 3.11$, $DP = 5.62$), e apenas 8% dos trabalhadores dizem realizar entre 5 a 8 horas semanais de teletrabalho. Por fim, tal como os trabalhadores em contexto de *startup*, também os trabalhadores em empresas estabelecidas reportam que, em média, despendem 3 horas semanais em deslocações (por exemplo, reuniões externas ao local de trabalho) ($M = 3.23$, $DP = 7.02$).

3.2- Procedimento

Este estudo enquadra-se no âmbito do projeto de investigação *Innovative Startups @Portugal*, desenvolvido no Centro de Investigação para o Desenvolvimento Humano da Faculdade de Educação e Psicologia da Universidade Católica Portuguesa. Como tal, a construção do instrumento e a recolha de dados foi coordenada com outros investigadores e mestrandos. Foi assim delineada a recolha de uma amostra intencional de quadros técnicos - excluindo trabalhadores em cargos de liderança, que no momento da recolha estivessem a exercer funções em *startups* ou empresas estabelecidas. Como critérios para categorização do contexto de trabalho (*startup* vs. empresa estabelecida), foi questionado aos participantes se estes consideravam a sua empresa uma *startup* e qual a data de fundação da empresa na qual trabalhavam. O contexto do participante foi considerado *startup* sempre que o mesmo a considerasse como tal e, simultaneamente, seguindo a indicação presente no *European Startup Monitor*, sempre que a data de fundação da empresa fosse igual ou inferior a 10 anos (Bormans et al., 2019). Todas as outras foram consideradas empresas estabelecidas.

Os dados foram recolhidos entre o dia 23 de março e 16 de abril através da plataforma online Qualtrics. O questionário foi, assim, disponibilizado através de um link divulgado por mensagens privadas através da rede de contactos dos mestrandos e através da rede social *LinkedIn*. Foi pedido aos participantes que lessem as questões com atenção e cuidado, sendo que, respondessem imediatamente assinalando a opção que melhor correspondia à sua opinião. Os participantes responderam ao questionário de forma voluntária, tendo-lhes sido garantida confidencialidade e anonimato. Assim, o método de recolha de dados utilizado foi a bola de neve, tendo-se obtido uma amostra por conveniência. De modo a atenuar o eventual efeito de fadiga de respostas dos participantes, uma vez que estes foram confrontados com um

questionário que continha um número elevado de itens, a ordem das escalas e dos itens foi randomizada. Além disso, é importante salientar que, a recolha de dados foi realizada durante o período de pandemia causada pelo Covid-19 e, por isso, foi pedido aos participantes que respondessem ao questionário tendo como base das suas respostas “uma semana típica de trabalho”.

3.3- Instrumentos

3.3.1- *Cultura Organizacional*

De modo a ser possível avaliar os diferentes tipos de cultura organizacional percebida pelos trabalhadores em qualquer tipo de organização, foi utilizada a Escala de Cultura Organizacional Percebida de Quinn e Rohrbaugh (1981), baseada no Quadro de Valores Concorrentes de Helfrich e trabalhadores (2007). Esta escala é composta por vinte e três afirmações, para cada uma das quais os participantes indicam o seu grau de concordância ($1 = \text{discordo totalmente}$; a $7 = \text{concordo totalmente}$). Esta escala está subdividida em quatro subescalas (que correspondem aos quatro quadrantes de cultura identificadas no modelo dos Valores Concorrentes): a cultura empreendedora (e.g., “A cola que mantém esta empresa é unida e aposta na inovação e desenvolvimento”; 6 itens, $\alpha = .89$); a cultura hierárquica (e.g., “Nesta empresa, os trabalhadores sentem que seguir as políticas, regras e procedimentos é importante”; 5 itens, $\alpha = .72$); a cultura de equipa (e.g., “Os gestores desta empresa preocupam-se e são próximos”; 6 itens, $\alpha = .88$); e a cultura racional (e.g., “Esta empresa dá ênfase aos resultados”; 6 itens, $\alpha = .76$). Os índices de cada subescala foram calculados através da média dos seus itens.

3.3.2- *Conciliação Vida profissional-Vida pessoal*

A escala utilizada para avaliar a conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal dos trabalhadores dos diferentes contextos foi a Escala de Interferência e Aprimoramento no trabalho/vida pessoal, de Bulger et al., (2009), depois de traduzida para português. Esta escala é constituída por 17 itens, para cada uma das quais os participantes indicam o seu grau de concordância ($1 = \text{discordo totalmente}$; a $7 = \text{concordo totalmente}$) de acordo com a gestão de tempo entre a vida profissional e a vida pessoal (e.g., “O meu trabalho faz com que seja difícil manter o tipo de vida pessoal que gostaria”; $\alpha = .72$).

Capítulo 4: Resultados

4.1. Análises preliminares

Os dados recolhidos através da plataforma Qualtrics foram posteriormente exportados para o IBM SPSS (Statistical Package for Social Science) versão 26.0. De modo a testar os pressupostos da distribuição da normalidade, procedeu-se à observação da assimetria e curtose. Conforme mostra a Tabela 1, nenhuma das variáveis apresenta uma assimetria superior a $|3|$ nem uma curtose superior a $|10|$ podendo, por isso, concluir-se que as variáveis não apresentam desvios à normalidade (cf. Kline, 2016).

Tabela 1

Média, Desvio-padrão, Assimetria e Curtose das variáveis.

Variáveis	Média (DP)	Assimetria	Curtose
Cultura empreendedora	5.35 (1.05)	-.66	.75
Cultura hierárquica	4.45 (0.95)	-.36	.14
Cultura de equipa	5.14 (1.10)	-.66	.77
Cultura racional	5.10 (0.88)	-.88	1.28
Conciliação Vida profissional-Vida pessoal	3.54 (0.61)	.61	.58

4.2. Teste de hipóteses

De modo a ser possível testar a hipótese 1 (H1), que postulava que a cultura de equipa é o único tipo de cultura que está positivamente associada a uma maior perceção dos trabalhadores sobre a conciliação entre a vida profissional-vida pessoal, foi realizado um coeficiente de correlação produto-momento de Pearson. Os resultados demonstraram que não houve uma correlação positiva entre a cultura de equipa e a conciliação vida profissional-vida pessoal (cf. Tabela 2) e ainda, os restantes tipos de cultura também não se correlacionaram com a conciliação entre os dois domínios. Desta forma, a H1 não foi suportada.

Tabela 2*Matriz de correlações para as variáveis em estudo*

Variável	1	2	3	4
1. Conciliação Vida profissional-Vida pessoal				
2. Cultura de equipa	-.08			
3. Cultura Empreendedora	-.05	.72**		
4. Cultura Hierárquica	.06	.32**	.18**	
5. Cultura Racional	-.04	.76**	.73**	.43**

** $p < .001$.

A hipótese 2 (H2) postulava que a percepção de conciliação vida profissional-vida pessoal é mais elevada quando a cultura de equipa é elevada, sobretudo nas empresas estabelecidas. Para testar esta hipótese, foi realizada uma ANOVA Fatorial (Cultura de equipa: alta vs. baixa; Tipo de empresa: *startup* vs. empresa estabelecida). Os resultados mostram que nem o efeito principal da cultura de equipa [$F(1,598) = 2.52, p = .113$], nem o efeito principal do tipo de empresa [$F(1,598) = .289, p = .591$], nem a interação [$F(1, 598) = 1.30, p = .255$] se revelaram significativos, pelo que H2 não foi suportada.

4.3. Análises exploratórias

Uma vez que as hipóteses deste estudo não se confirmaram, foram realizados alguns testes estatísticos suplementares (análises exploratórias), para compreender melhor as relações entre as variáveis em estudo.

Para cada tipo de cultura foi calculada a mediana de forma a ser possível dividir os participantes em dois grupos (cultura alta vs. baixa), pois o objetivo era compreender se existiam diferenças entre a percepção dos trabalhadores sobre a conciliação vida profissional-vida pessoal e os tipos de cultura- empreendedora: alta vs baixa, hierárquica: alta vs baixa e racional: alta vs baixa. Assim, foram realizados testes t para amostras independentes, onde a variável tipo de cultura (empreendedora: alta vs baixa, hierárquica: alta vs baixa e racional: alta vs baixa) assumiu o papel de variável independente e a variável conciliação vida profissional-vida pessoal assumiu o papel de variável dependente.

Os resultados mostram que não existem diferenças na percepção de conciliação entre a vida pessoal e a vida profissional na cultura empreendedora [$t(600) = .49, p = .623$] nem na cultura racional [$t(600) = .74, p = .458$]. No entanto, houve uma diferença significativa na cultura hierárquica; [$t(600) = -2.09, p = .037$]. Estes resultados sugerem que, nas empresas em que o tipo de cultura hierárquica é alta ($M = 3.58, DP = 0.58$), os participantes reportam mais conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal do que quando este tipo de cultura é baixa ($M = 3.47, DP = 0.64$).

Nesta continuidade, e de forma a entender se a percepção dos trabalhadores sobre a conciliação vida profissional-vida pessoal e os diferentes tipos de cultura era diferente consoante o tipo de contexto (*startups* e empresas estabelecidas), foram realizadas ANOVAS Fatoriais (Cultura: alta vs. baixa; Tipo de empresa: *startup* vs. empresa estabelecida).

No caso da cultura empreendedora, os resultados mostram que nem o efeito principal da cultura de empreendedora [$F(1,598) = .05, p = .813$], nem o efeito principal do tipo de empresa [$F(1,598) = .39, p = .582$], nem a interação [$F(1, 598) = .49, p = .482$] se revelaram significativos. O mesmo padrão acontece para a cultura hierárquica [efeito principal da cultura hierárquica [$F(1,598) = 1.68, p = .195$], efeito principal do tipo de empresa [$F(1,598) = .82, p = .363$, interação: $F(1, 598) = 1.80, p = .180$] e para a cultura racional [efeito principal da cultura racional: $F(1,598) = .15, p = .692$, efeito principal do tipo de empresa: $F(1,598) = .46, p = .497$, interação: $F(1, 598) = 2.60, p = .107$].

Capítulo 5: Discussão

O presente estudo explorou a relação entre o tipo de cultura, e em particular a cultura de equipa, e a conciliação vida profissional-vida pessoal, comparando os diferentes tipos de contextos (*startups* e empresas estabelecidas). De um modo geral, os resultados do estudo, demonstram que a cultura de equipa não se correlaciona com a conciliação vida profissional-vida pessoal, sendo que, também nenhum dos restantes tipos de cultura se correlaciona com esta dimensão. Foi também possível concluir que em empresas onde vigora uma cultura hierárquica alta, os participantes reportaram uma maior conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal do que quando prevalece um tipo de cultura baixa. Ainda, os dados obtidos evidenciam que a percepção dos trabalhadores sobre a conciliação vida profissional-vida pessoal e os diferentes tipos de cultura não difere consoante o contexto de trabalho.

Assim, a ausência de uma correlação entre a cultura de equipa e a perceção dos trabalhadores sobre a conciliação vida profissional-vida pessoal contraria o esperado, sendo que, os restantes tipos de cultura também não se correlacionaram com esta dimensão, e por isso, os resultados não suportam a hipótese 1. Apesar de a literatura afirmar que, todas as organizações apresentam, em vários graus, os quatro tipos de cultura do quadro de valores concorrentes, e que existe sempre um tipo de cultura mais proeminente (Cameron & Quinn, 2011), esperava-se que a cultura de equipa, pelas suas características- maior flexibilidade e preocupação com o bem-estar dos trabalhadores (Balkin et al., 2013)- favorecesse uma conciliação entre os domínios profissional e pessoal do trabalhador, e por isso, seria a cultura com uma relação mais positiva com o domínio da conciliação, o que não aconteceu. Além disso, ainda que a literatura afirme que cada vez mais a cultura organizacional deve apresentar uma preocupação em implementar práticas que auxiliem a conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal dos trabalhadores (Chandra, 2012), os resultados deste estudo demonstraram que os participantes não percecionaram essa preocupação, independentemente do tipo de cultura existente no contexto laboral. Através do que a literatura revela, a partir de uma perspetiva mais sociológica, uma possível explicação para estes resultados poderá ter a haver com o facto de, ainda que a legislação laboral em Portugal, pressuponha na Lei práticas que auxiliem a conciliação entre a vida profissional e familiar do trabalhador, não pressupõem práticas sobre a vida pessoal deste, isto é, práticas que auxiliem toda a esfera pessoal (vida familiar, vida privada e vida social) (Sousa, 2018), centrando-se apenas no campo familiar. Mais ainda, em Portugal, apesar de os trabalhadores afirmarem que um dos fatores mais relevantes na escolha de uma empresa seja o facto de esta proporcionar um equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, muitas vezes o mecanismo do mercado de trabalho português não se adapta a esse equilíbrio (Randstad, 2019). Apesar de certas organizações oferecerem práticas que possam auxiliar essa conciliação, muitas vezes os trabalhadores não têm a oportunidade de as utilizarem (por exemplo, por falta de conhecimento da legislação e/ou das medidas oferecidas pela organização empregadora; atitudes negativas por parte do empregador/colegas de resistência à utilização destas práticas; as organizações não conhecem os benefícios da disposição de certas práticas aos seus colaboradores; os empregadores muitas vezes não utilizam certas práticas e, por isso, não mostram o exemplo; falta de incentivo/apoio à utilização destas práticas, etc) (Sousa, 2018).

Os resultados demonstraram ainda que, quando o tipo de cultura hierárquica era alta, havia uma maior perceção dos trabalhadores sobre a conciliação entre a sua vida profissional e a sua vida pessoal. De acordo com a literatura, numa organização onde há um nível alto de

cultura hierárquica, há uma maior perceção dos trabalhadores sobre a dimensão conciliação vida profissional-vida pessoal (Groner, 2018), uma vez que, a cultura hierárquica encontra-se relacionada com as práticas da organização orientadas para a vida social do colaborador (a qual é um dos domínios que integram a vida pessoal deste), e por isso, as organizações que apresentam uma cultura hierárquica com um grau elevado, podem apresentar práticas que auxiliem a conciliação entre os domínios vida profissional-vida pessoal (Erdem & Keklik, 2013).

No que diz respeito à hipótese 2, esperava-se que a cultura de equipa estivesse positivamente associada à perceção dos trabalhadores sobre a conciliação entre vida profissional-vida pessoal, sendo que, esta relação seria maior nas empresas estabelecidas. No entanto, os resultados também foram contrários ao esperado. Mais ainda, é importante referir que o tipo de contexto não introduziu qualquer alteração nestas perceções, isto é, os trabalhadores em contextos diferentes não apresentaram perceções diferentes sobre a dimensão conciliação vida profissional-vida pessoal. Tal como nos diz a literatura, embora as startups sejam conhecidas por serem contextos que apresentam alguma flexibilidade nas suas culturas (Leão et al., 2019) e implementam práticas que auxiliam a conciliação (Blank, 2017), em Portugal, as empresas estabelecidas também as implementam (Lewis et al., 2007). No entanto, os trabalhadores podem não ter oportunidade para utilizarem estas práticas, mesmo tendo conhecimento sobre elas (Sousa, 2018). Por esta razão, cada vez mais as empresas portuguesas devem procurar implementar, expor e utilizar práticas que auxiliem a dimensão da conciliação (Chandra, 2012), pois é necessário que os seus trabalhadores percecionem que as suas organizações compreendem o facto de haver mais um domínio que carece de preocupação/atenção para além da vida profissional, ou seja, o domínio da vida pessoal (Prata, 2016).

Conclusões

O presente estudo procurou realçar a importância de estudar a cultura organizacional e a perceção dos trabalhadores sobre a conciliação vida profissional-vida pessoal nos diferentes contextos (*startups* e empresas estabelecidas). Foi possível perceber que nenhum tipo de cultura se encontra correlacionada com a conciliação vida profissional-vida pessoal. No entanto, no que diz respeito à cultura hierárquica, quando esta se apresenta alta, há uma maior perceção dos trabalhadores sobre a conciliação entre os domínios (esta relação não é alterada pelo tipo de contexto).

O presente estudo foi realizado em Portugal, durante um período em que este país e os restantes países de todo o mundo enfrentavam uma pandemia, provocada pelo vírus Covid-19, o que conseqüentemente, trouxe algumas limitações. Esta pandemia mundial trouxe grandes repercussões no mercado de trabalho e, conseqüentemente, na economia mundial. Nesta continuidade, e uma vez que os dados foram recolhidos quando Portugal se encontrava numa fase de confinamento obrigatório, a cultura organizacional e a percepção dos trabalhadores sobre a conciliação vida profissional-vida pessoal poderão ter sido influenciadas devido às novas formas de trabalho, como por exemplo, o teletrabalho.

A cultura organizacional dos contextos, na situação de crise económica que se fazia sentir na altura da recolha, poderá ter sofrido alterações dado que, todos os contextos tiveram de adotar perante o mercado uma postura diferente à anterior à pandemia, pois necessitavam de criatividade e inovação uma vez que, caso continuassem a funcionar (ao invés de fechar), necessitariam de se adaptar às exigências e regras resultantes da pandemia. Assim sendo, durante a recolha de dados, e apesar de termos pedido aos participantes que preenchessem o questionário tendo por base “uma semana típica de trabalho”, não foi possível controlar se os trabalhadores realmente preencheram o questionário tendo como base a sua experiência anterior à pandemia, ou tendo como base a realidade que vivenciavam visto que, a recolha de dados foi realizada num único momento.

Dadas as circunstâncias em que esta foi realizada, e também por causa do questionário avaliar outras dimensões, tais como por exemplo, a intenção de saída dos trabalhadores, algumas organizações recusaram-se a divulgar o questionário aos seus trabalhadores, pois alegavam que este continha questões bastante sensíveis tendo em conta a pandemia vivenciada, revelando-se uma dificuldade no momento da recolha de dados.

No que concerne a indicações para as investigações futuras, seria interessante recolher dados nos restantes países europeus, de forma a se poder comparar resultados, e tentar-se generalizar os resultados obtidos. Isto porque, todos os países europeus sofreram a mesma pandemia e, conseqüentemente, sofreram de algum modo um “confinamento”. Mais ainda, seria interessante compreender, através da comparação de resultados, se a mudança de regime de trabalho foi percebida pelos trabalhadores como uma conciliação entre a vida pessoal e a vida profissional ou se, o facto de trabalharem na sua área de lazer lhes causou um conflito entre os dois domínios.

Ainda assim, considero importante salientar que o tema deste estudo é ainda pouco explorado pela literatura, principalmente, no contexto das *startups* em Portugal e, por isso, os resultados são pertinentes, pois contribuem para o aprofundamento do conhecimento sobre os

vários tipos de cultura organizacional e a percepção dos trabalhadores sobre a conciliação vida profissional-vida pessoal uma vez que, o número de *startups* em Portugal tem vindo a aumentar (Bormans et al., 2019).

Este estudo permite que os contextos *startups* e empresas estabelecidas consigam compreender que a percepção de conciliação sobre a vida profissional e a vida pessoal pelos trabalhadores é algo que todos os tipos de cultura devem adotar e, por isso, o estudo contribui para que as organizações compreendam que cada vez mais é necessário criar condições que facilitem uma conciliação entre o domínio profissional e o domínio pessoal dos seus trabalhadores (Chandra, 2012). Para além disso, este estudo permite também um aumento de conhecimento sobre os domínios profissional e pessoal da vida do colaborador, uma vez que a maioria das investigações se centrava apenas sobre o lado familiar da vida do colaborador; e sobre os diferentes tipos de contextos existentes.

Referências

- Abendroth, A. K., & Dulk, D.L. (2011). Support for the work-life balance in Europe: The impact of state, workplace and family support on work-life balance satisfaction. *Work, employment and society*, 25(2), 234-256. <https://doi.org/10.1177%2F0950017011398892>
- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of vocational behavior* 58 (3), 414-435.
- Anderson, S.E., Coffey, B.S., & Byerly, R.T. (2002). Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Link to work-family conflict and job-related outcomes. *Journal of Management*, 28(6), 787-810. <https://doi.org/10.1177%2F014920630202800605>
- Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human resource management review*, 19 (1), 9-22. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.09.001>
- Blank, S. (2017). Why the lean start-up changes everything. *Harvard business review*, 91(5), 63-72. <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>
- Blank, S., & Dorf, B. (Eds.). (2020). *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company* (2^a ed.). John Wiley & Sons.
- Boothby, D., Dufour, A., & Tang, J. (2010). Technology adoption, training and productivity performance. *Research Policy* 39(5), 650-61. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.02.011>
- Bormans, J., Privitera, M., Bogen, E., & Cooney, T. (2019). European Startup Monitor 2019/2020. http://www.europeanstartupmonitor2019.eu/EuropeanStartupMonitor2019_2020_21_02_2020-1.pdf
- Breedveld, K. (1996, Julho). Working odd hours: revolution in time or storm in a tea-cup?. Cardiff: *In World Leisure and Recreation Association Conference*.
- Buenger, V., Daft, R. L., Conlon, E. J., & Austin, J. (1996). Competing values in organizations: Contextual influences and structural consequences. *Organization Science* 7(5), 557-576. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.5.557>

- Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. B., (2013). Organizational culture and innovation: A meta-analytic review. *Journal of product innovation management*, 30(4), 763-781. <https://doi.org/10.1111/jpim.12021>
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 169-198. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.08.009>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3^a ed.). John Wiley & Sons.
- Carlson, D. S., & Kacmar, K. M. (2000). Work–family conflict in the organization: Do life role values make a difference?. *Journal of Management*, 26(5), 1031-1054. <https://doi.org/10.1177/014920630002600502>
- Casaca, S. F. (2013). As novas dinâmicas laborais e os desafios da articulação com a vida familiar. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 72, 31-52. <http://dx.doi.org/10.7458/SPP2012722617>
- Casaca, S. F. (2014). A conciliação trabalho-família como uma dimensão fundamental da qualidade de vida no trabalho. *Temas Atuais da Sociologia do Trabalho e da Empresa*, 355-380.
- Chandra, V. (2012). Work–life balance: eastern and western perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(5), 1040-1056. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.651339>
- Chang, A., McDonald, P., & Burton, P. (2010). Methodological choices in work-life balance research 1987 to 2006: a critical review. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2381-2413. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.516592>
- Costa, G. M. C. (2018). Startups, organizational culture and engagement. [Tese de mestrado, Universidade Católica Portuguesa]. Veritati- Repositório Institucional da Universidade Católica. <http://hdl.handle.net/10400.14/26559>
- Cuche, D., Pereira, M. S., & Gandra, F. (1999). A noção de cultura nas ciências sociais.
- Denison, D. R., & Spreitzer, G. M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. *Research in organizational change and development*, 5(1), 1-21.
- Engelen, A., Flatten, T. C., Thalmann, J., & Brettel, M. (2014). The Effect of Organizational Culture on Entrepreneurial Orientation: A Comparison between Germany and

- Thailand. *Journal of Small Business Management*, 52(4), 732-752.
<https://doi.org/10.1111/jsbm.12052>
- Erdem, A. P. D. R., & Keklik, B. (2013). Beyond Family-Friendly Organizations: Life-Friendly Organizations-Organizational Culture of Life-Friendly Organizations. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(4), 102-113.
- Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C. S. (2009). Beyond work and family: A measure of work/nonwork interference and enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(4), 441-456. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0016737>
- Franco, M., & Haase, H. (2010). Failure factors in small and medium-sized enterprises: qualitative study from an attributional perspective. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6(4), 503-521. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0124-5>
- Galpin, T. J., Monteiro, R., Cunha, M. P., & Malheiro, P. C. (2000). *O lado humano da mudança: Um guia prático para a mudança organizacional*.
- Giardino, C., Unterkalmsteiner, M., Paternoster, N., Gorschek, T., & Abrahamsson, P. (2014). What do we know about software development in startups?. *IEEE software*, 31(5), 28-32. <https://doi.org/10.1109/MS.2014.129>
- Groner, E. S. (2018). The Effect of Organizational Culture on Work-Life Balance. *Student Publications*.
- Gurvis, J., & Patterson, G. (2005). Balancing Act: Finding Equilibrium Between Work and Life. *Leadership in Action*, 24(6), 4-9. <https://doi.org/10.1002/lia.1091>
- 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>
- Hill, E.J., Ferris, M., & Martinson, V. (2003). Does It Matter Where You Work? A Comparison of How Three Work Venues (Traditional Office, Virtual Office, and Home Office) Influence Aspects of Work and Personal/Family Life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 220-241. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00042-3](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00042-3)
- Hill, J. (2005). Work-Family facilitation and conflict, working fathers and mothers, work-family stressors and support. *Journal of Family Issues*, 26(6), 793-819. <https://doi.org/10.1177%2F0192513X05277542>
- Hofstede, G. (Ed.). (2003). *Cultura e Organizações: compreender a nossa programação mental*.

- Kalliath, T. J., Bluedorn, A. C., & Gillespie, D. F. (1999). A confirmatory factor analysis of the competing values instrument. *Educational and psychological measurement*, 59(1), 143-158. <https://doi.org/10.1177%2F0013164499591010>
- Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work–life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of management & organization*, 14(3), 323-327. <https://doi.org/10.5172/jmo.837.14.3.323>
- Kline, R. B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (4^a ed.). The Guildford Press.
- Kwiatkowski, C. (2016). Characteristics of the Start-up Culture from the perspective of Organizational Culture Model. *Czech Journal of Social Sciences Business and Economics*, 5(3), 28-37.
- Lambert, S.J., & Haley-Lock, A. (2004). The Organizational Stratification of Opportunities for Work-Life Balance: Addressing Issues of Equality and Social Justice in the Workplace. *Community, Work and Family*, 7(2), 179-195. <https://doi.org/10.1080/1366880042000245461>
- Lester, D.L., Parnell, J.A., & Carraher, S. (2003). Organizational life cycle: a five-stage empirical scale. *The international journal of organizational analysis*, 11(4), 339-354. <https://doi.org/10.1108/eb028979>
- Lewis, S., Gambles, R., & Rapoport, R. (2007). The Constraints of a Work-Life Balance Approach: An International Perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(3), 360-373. <https://doi.org/10.1080/09585190601165577>
- Machado, H. V. & Espinha, P. G. (2010). Reflexões sobre as dimensões do fracasso e mortalidade de pequenas empresas. *Revista Capital Científico-Eletrônica*, 3(1), 51-64.
- Mainemelis, C. (2010). Stealing fire: Creative deviance in the evolution of new ideas. *Academy of Management Review*, 35(4), 558-578. <https://doi.org/10.5465/amr.35.4.zok558>
- Ministry of Economic Development (2019). The Italian Startup Act Italy’s policy framework to support innovative startups: Executive Summary of the Italian Startup Act. https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/Executive%20summary%20ISA%2007_2019.pdf
- Prata, S. B. O. (2016). *Equilíbrio trabalho-família: casos de empresas Portuguesas e Angolanas* (Doctoral dissertation, Instituto Superior de Economia e Gestão).

- Quinn R. E., & Rohrbaugh, J. (1981). A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness. *Public Productivity Review*, 122-140. <https://doi.org/10.2307/3380029>
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
- Randstad. (2019). Employer Brand Research: country report Portugal. https://www.randstad.pt/s3fs-media/pt/public/2019-11/rebr2019_country-report_pt_v2-2.pdf
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses* (1ª ed.). Crown Publishing Group.
- Roberts, K. (2007). Work-life balance-the sources of the contemporary problem and the probable outcomes: A review and interpretation of the evidence. *Employee Relations*, 29(4), 334-351. <https://doi.org/10.1108/01425450710759181>
- Saraiva, L. (2002). Cultura Organizacional em Ambiente Burocrático. *Revista de Administração Contemporânea*, 6 (1), 187-207. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552002000100011>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (3ª ed.). John Wiley & Sons.
- Sousa, A. (2018). *Desafios à conciliação família-trabalho*. https://cip.org.pt/wp-content/uploads/2019/03/Nova-SBE_relatorio-final_06.12.2018.pdf
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358. <https://doi.org/10.2307/2392246>
- Southerton, D., & Tomlinson, M. (2005). Pressed for time- the differential impacts of a time squeeze. *The Sociological Review*, 53(2), 215-239. <https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.2005.00511.x>
- Spencer, S., & Skalaban, I. A. (2018). Organizational Culture in Civic Associations in Russia. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29(5), 1080-1097. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9925-2>
- Startup Portugal (2020). Startup Hub. URL: <https://startupportugal.com/>
- Teixeira, R. & Nascimento, I. (2011). Conciliação trabalho-família: Contribuições de medidas adotadas por organizações portuguesas. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 12 (2), 215-225. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=203022103009>
- Tereso, A., Leão, C. P., & Ribeiro, T. (Eds.). (2019). Project Management Practices at Portuguese Startups. Springer, Cham: *In World Conference on Information Systems and Technologies* (3ª ed.), 39-49. https://doi.org/10.1007/978-3-030-16181-1_4

Voydanoff, P. (Ed.). (2014). *Work, family, and community: Exploring interconnections* (2^a ed.). Psychology Press.

Anexos

Anexo A: 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

Professora Catarina Morais: 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						
	1	2	3	4	5	6	7
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

*Escala de Cultura Percebida

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

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

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

	Concordo Totalmente						
	Concordo Bastante						
	Concordo Moderadamente						
	Não Concordo Nem Discordo						
	Discordo um Pouco						
	Discordo Bastante						
	Discordo Totalmente						
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

*Escala de Conciliação Vida Profissional-Vida Pessoal

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

	Concordo Totalmente						
	Concordo Bastante						
	Concordo Moderadamente						
	Não Concordo Nem Discordo						
	Discordo um Pouco						
	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 Moderadamente						
	Não Concordo Nem Discordo						
	Discordo um Pouco						
	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