



CATÓLICA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO E PSICOLOGIA

PORTO

*STARTUPS VS EMPRESAS ESTABELECIDAS:
A AUTONOMIA E O EXCESSO DE TRABALHO NA
MOTIVAÇÃO DOS TRABALHADORES*

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

Marta Holroyd Kendall Cruz Ribeiro

Porto, julho 2020



CATÓLICA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO E PSICOLOGIA

PORTO

*STARTUPS VS EMPRESAS ESTABELECIDAS:
A AUTONOMIA E O EXCESSO DE TRABALHO NA
MOTIVAÇÃO DOS TRABALHADORES*

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

Marta Holroyd Kendall Cruz Ribeiro

Trabalho efetuado sob a orientação de

Professora Doutora Filipa Sobral

Professora Doutora Catarina Morais

Porto, julho 2020

Agradecimentos

Ao longo de todo o meu percurso académico, tive o privilégio de ser acompanhada e apoiada por amigos, família e professores, que me marcaram e a quem gostaria de deixar o meu agradecimento.

À minha mãe, por acreditar em mim e me proporcionar a oportunidade de realizar mais uma etapa académica. À minha irmã Sofia, por ter sido o meu maior apoio ao longo desta etapa e sempre.

À minha amiga Inês Leal, por todo o seu apoio ao longo destes últimos cinco anos, por me ouvir repetidamente e me ajudar a ultrapassar os meus maiores desafios, motivando-me constantemente, a ti muito obrigada. Ao David, meu namorado, obrigada por me fazeres ver sempre o lado positivo de tudo, e pela tua companhia que me ajudou diariamente.

Às minhas orientadoras, professora Filipa Sobral e professora Catarina Morais, pela orientação durante esta fase tão importante para mim. Obrigada por tudo o que me ensinaram e por me fazerem acreditar mais em mim própria. Foi um prazer realizar a minha dissertação sob a orientação de excelentes profissionais.

Obrigada aos meus colegas de curso, em particular, à Ana Martins, Bárbara Nobre, Eduardo Ribas e Veronica Alexandra, que iniciaram este percurso ao meu lado e que jamais esquecerei. Não poderia concluir esta etapa sem vos agradecer por todos os momentos inesquecíveis e desafios que passamos juntos. Por fim, mas não menos importante, à minha colega de mestrado, Ana Lisboa, pelo carinho e apoio nos momentos mais desafiantes que este último ano nos proporcionou.

Resumo

O presente estudo procura explorar a relação entre a motivação intrínseca dos indivíduos e a sua perceção sobre a autonomia e o excesso de trabalho, bem como o efeito moderador dos diferentes contextos de trabalho (i.e., startups e empresas estabelecidas), nesta relação. A autonomia e o excesso de trabalho têm potencial para influenciar a motivação dos trabalhadores, sendo pertinente explorar estas características de trabalho, principalmente em startups, onde a perceção dos trabalhadores é pouco explorada pela literatura.

Os dados foram recolhidos através de um questionário *online*, tendo-se obtido uma amostra com 601 inquiridos – 353 a trabalhar em contexto de startups e 248 em empresas estabelecidas. De acordo com o esperado, os resultados demonstram que a autonomia prediz positivamente a motivação intrínseca, enquanto que o excesso de trabalho a prediz negativamente. Apesar de não ser possível inferir que as startups aumentam a relação positiva entre a autonomia e a motivação intrínseca, foi possível concluir que as startups diminuem a relação negativa entre o excesso de trabalho e a motivação intrínseca.

Foram discutidas as limitações do presente estudo, assim como as implicações do mesmo para futuras investigações.

Palavras-chave: teoria da autodeterminação, modelo de exigências e do controlo, motivação intrínseca, características do trabalho

Abstract

The present study seeks to explore the relationship between employees' intrinsic motivation and their perception of autonomy and work overload, as well as the moderating effect of different work contexts (i.e., startups and established companies), in this relationship. Autonomy and work overload influence employees' motivation, therefore it is relevant to assess these job characteristics, particularly in startups where employees' perceptions have not been thoroughly studied in published literature.

Data was collected through an online questionnaire, obtaining a sample of 601 respondents – 353 working in startups and 248 in established companies. As expected, the results demonstrate that autonomy positively predicts intrinsic motivation, while work overload negatively predicts it. Although it was not possible to infer that startups increase the positive relationship between autonomy and intrinsic motivation, it was possible to conclude that startups reduce the negative relationship between work overload and intrinsic motivation.

The limitations of this study and its implications for future investigations were also discussed.

Keywords: self-determination theory, demands-control model, intrinsic motivation, job characteristics

Índice

Introdução.....	5
Enquadramento Teórico	7
Motivação & Teoria da Autodeterminação	7
Modelo de Exigências e do Controlo no Trabalho	9
Autonomia & Motivação Intrínseca	10
Excesso de Trabalho & Motivação Intrínseca	12
Startups vs. Empresas Estabelecidas	13
Método	17
Amostra	17
Procedimento	18
Instrumento	19
<i>Motivação</i>	19
<i>Autonomia & Excesso de Trabalho</i>	20
Resultados	20
Tratamento de Dados Preliminares	20
Discussão.....	22
Conclusões	25
Limitações	25
Implicações.....	27
Anexos.....	36
Anexo A- Questionário.....	36
Anexo B- Matriz de Correlações	44

Introdução

A motivação dos indivíduos é o que os leva a agir, a pensar e a desenvolverem-se, como tal, a investigação neste domínio tende a debruçar-se sobre as condições e processos que facilitam a persistência, desempenho e desenvolvimento saudável das ações humanas (Deci & Ryan, 2008). A ideia de que a motivação é um traço de personalidade estável tem sido abandonada, sendo hoje considerada como um conceito variável de acordo com o contexto onde os indivíduos se movem, como por exemplo o seu local de trabalho (Deci et al., 2017). A motivação é um tema de crescente interesse na gestão de recursos humanos, pois esta encontra-se relacionada com o desempenho organizacional e, portanto, os níveis de motivação dos trabalhadores, afetam a eficácia das organizações (Neves, 2002). Neste sentido, torna-se importante que as organizações coloquem um foco sobre a motivação para o trabalho, o processo psicológico que determina a energia, direção e persistência dos indivíduos (Deci & Ryan, 1985), e que criem condições de trabalho, que promovam e sustentem a motivação dos seus trabalhadores, de modo a maximizar o seu potencial e o das suas organizações (Fernet, 2013; Frese & Fay, 2001).

A literatura referente à motivação no contexto organizacional, tem demonstrado que a motivação influencia a experiência do indivíduo no trabalho (Csikszentmihályi, 1990; Deci et al., 2017), uma vez que, os trabalhadores intrinsecamente motivados apresentam um maior interesse pela sua atividade, sendo mais suscetíveis a trabalhar de modo a enfrentar os desafios existentes e a explorar novos estímulos (Ryan & Deci, 2000). Consequentemente, a motivação intrínseca tem sido relacionada com um maior desempenho, bem-estar laboral, e um maior comprometimento do trabalhador para com a organização (Deci et al., 2017; Richer et al., 2002). Contrariamente, a motivação extrínseca encontra-se associada a um menor interesse e satisfação do trabalhador pela sua atividade de trabalho, conduzindo a um menor comprometimento organizacional (Deci & Ryan, 1985; Richer et al., 2002).

Enquanto características do trabalho, a autonomia e o excesso de trabalho têm demonstrado desempenhar um impacto significativo sobre a motivação intrínseca dos trabalhadores (Fernet et al., 2012; Hackman & Oldham, 1980; Ryan & Deci, 2000). Assim sendo, a criação de um ambiente de trabalho que promova a motivação intrínseca dos trabalhadores, deve considerar estas características do trabalho (Karasek, 1979; Ryan & Deci, 2000).

A perceção de autonomia dos trabalhadores, tem sido documentada pela literatura como sendo uma característica que promove o desenvolvimento da sua motivação intrínseca (Gagné

& Deci, 2005; Hackman & Oldham, 1980; Ryan & Deci, 2000), apresentando potencial para diminuir os efeitos negativos provocados pelo excesso de trabalho (Bakker & Demerouti, 2007; Karasek, 1979). Face à realidade contemporânea do mundo do trabalho, a necessidade em compreender o excesso de trabalho ganhou grande relevância, pois o nível de intensidade do trabalho tem vindo a aumentar (Müller et al., 2018), em consequência do ritmo acelerado do desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação, assim como da globalização dos mercados de trabalho (De Croon et al., 2002). Para além das consequências nas características do trabalho, o desenvolvimento tecnológico tem-se refletido no aumento significativo, quer em Portugal, quer no resto do mundo, do número crescente de startups (Kohllmann et al., 2016). Este tipo de empresas apresentam um conjunto de características que se diferenciam das empresas estabelecidas (Giardino et al., 2014), tornando-se pertinente compreender como determinadas características do trabalho, nomeadamente a autonomia ou o excesso de trabalho, influenciam a motivação intrínseca dos trabalhadores, nos diferentes contextos de trabalho.

A temática em estudo constitui-se como particularmente relevante, devido à reduzida atenção dada pela comunidade científica aos trabalhadores em contexto de startups. Existem alguns estudos focados nos empreendedores, mas pouco se sabe sobre os trabalhadores destas empresas, embora sejam eles os responsáveis por uma grande parte da atividade inovadora e do sucesso dentro das startups (Eesley & Roberts, 2012; Hsu et al., 2007; Roach & Sauermann, 2015). Para além disso, diversos estudos abordam o impacto das características do trabalho sobre os trabalhadores, contudo poucos contemplam as características e os trabalhadores em contexto de startup (Koch et al., 2012).

O presente estudo pretende contribuir para futuras investigações na temática em questão, bem como para a prática, pois a pesquisa sobre as condições que fomentam o potencial humano contribuem não apenas para o conhecimento formal das causas do comportamento humano, como também para a conceção de ambientes de trabalho que otimizem o desenvolvimento, desempenho e bem-estar dos trabalhadores, através da motivação (Fernet, 2013; Deci et al., 2017).

Enquadramento Teórico

Motivação & Teoria da Autodeterminação

Existem inúmeras definições de motivação e teorias que se baseiam em diferentes abordagens para explicar os fatores que influenciam este conceito. Na perspetiva de Ryan e Deci (2000), a motivação é o processo psicológico que leva o indivíduo a agir. Enquanto a maioria das teorias motivacionais procuram quantificar a motivação, a teoria da autodeterminação (TDA; Deci & Ryan, 1985), oferece uma visão multidimensional do conceito, discriminando-o em vários tipos.

De acordo com um estudo realizado por Deci (1971), na década de 70, o aumento de recompensas extrínsecas diminui a motivação intrínseca do indivíduo, o que evidencia a impossibilidade das motivações intrínseca e extrínseca serem cumulativas. Assim, Deci e Ryan (1985), diferenciam estas dimensões, referindo-se à motivação intrínseca quando o indivíduo desempenha uma atividade porque a considera interessante, e obtém satisfação na sua execução. Em contraste, a motivação extrínseca ocorre quando o indivíduo realiza uma atividade para obter uma recompensa, ou para evitar a ocorrência de um resultado e, portanto, a satisfação não advém da atividade em si, mas das consequências extrínsecas que a atividade proporciona (Ryan & Deci, 2000).

A teoria propõe a existência de quatro tipos de motivações extrínsecas, que representam um continuum, variando de acordo com o nível de autonomia e controlo, isto é, se o comportamento é escolhido livremente pelo indivíduo ou, se é pressionado ou controlado por forças interpessoais ou intrapsíquicas (Deci & Ryan, 1985). Os tipos traduzem o quão bem internalizadas são as motivações extrínsecas do indivíduo (Deci & Ryan, 1985). De acordo com os autores, a internalização é o processo psicológico por onde o indivíduo se identifica com o valor da atividade, e a internaliza no seu comportamento, não requerendo a presença de uma força externa para a realizar. A internalização varia em termos de quão bem é assimilada face às regulações existentes da pessoa, ou seja, com os valores e interesses que o indivíduo possui (Grolnick et al., 1997).

Em relação ao continuum, Ryan e Deci (2000) propõem os seguintes tipos de motivação: (a) regulação externa, a forma menos eficaz de internalização, onde os indivíduos trabalham para evitar uma punição ou obter uma recompensa, que representa a motivação mais controlada do continuum; (b) regulação introjetada, onde o trabalhador exerce a atividade pela necessidade de satisfazer a sua autoestima, por sentimentos de culpa ou aprovação de outros; (c) regulação

identificada, onde os indivíduos se identificam com o valor da atividade e a encaram como sendo da sua responsabilidade; e (d) regulação integrada, que representa o nível mais completo de internalização da motivação extrínseca, sendo o meio pelo qual o comportamento extrinsecamente motivado se torna verdadeiramente autónomo. No final do continuum, encontra-se a motivação intrínseca, que representa a forma mais completa de autodeterminação. De acordo com Ryan e Deci (2000), os diferentes tipos de motivação refletem a autodeterminação do indivíduo e, portanto, à medida que o comportamento se torna autónomo, o indivíduo torna-se autodeterminado, sendo a motivação intrínseca o nível mais completo de autodeterminação. Se o continuum for dividido a meio, a regulação externa e introjetada são agregadas pela motivação controlada, por outro lado, a regulação identificada, integrada e a motivação intrínseca, são agrupadas pela motivação autónoma (Gagné et al., 2010). A regulação integrada e a identificada diferem da motivação intrínseca, pois na última, o trabalhador é motivado por emoções para desempenhar as suas funções, enquanto que, na regulação integrada e na identificada, a atividade é desempenhada pelo valor instrumental que esta representa (Gagné et al., 2010).

Na construção da sua teoria, Deci e Ryan, (1985), adotam um conceito da literatura clássica, *locus de causalidade* (DeCharms, 1968), para descrever a motivação intrínseca. De acordo com DeCharms (1968), o *locus de causalidade* refere-se à fonte por onde o comportamento é iniciado ou regulado. Neste âmbito, Deci e Ryan (1985), consideram que, quando o indivíduo é intrinsecamente motivado, o *locus de causalidade* é interno, sendo que, este atua de acordo com o seu próprio interesse. Os autores defendem que a experiência ideal no trabalho ocorre quando os trabalhadores são intrinsecamente motivados, pois estes envolvem-se na atividade, porque a atividade em si é interessante e satisfatória, tornando-os mais suscetíveis a enfrentar os desafios existentes no trabalho. Diversos estudos demonstram que a motivação intrínseca é preditiva do aumento do desempenho, satisfação no trabalho e bem-estar psicológico, e ainda, negativamente relacionada com o *burnout* (Fernet et al., 2004; Deci et al., 2017).

A TAD propõe ainda que ambientes sociais, como o contexto de trabalho, influenciam a motivação intrínseca dos indivíduos, pois impedem ou promovem a satisfação de três necessidades psicológicas básicas, essenciais para o desenvolvimento da motivação intrínseca: autonomia, relação e competência (Deci & Ryan, 1985). De um modo semelhante, a literatura tem evidenciado a existência de uma relação entre as características do trabalho e a motivação, nomeadamente características como as exigências (i.e., excesso de trabalho e pressões

temporais) ou a autonomia, que demonstram potencial para influenciar a motivação dos trabalhadores (Fernet et al., 2012; Karasek 1979; Ryan & Deci, 2000).

Modelo de Exigências e do Controlo no Trabalho

O modelo de exigências e do controlo no trabalho (JD-C; Karasek, 1979), é uma teoria do design do trabalho. As teorias neste domínio procuram compreender o conteúdo do trabalho, e o impacto que este exerce sobre os resultados individuais e organizacionais (Parker, 1998). Este modelo tem sido predominante na investigação sobre o ambiente de trabalho e o bem-estar dos trabalhadores (Castanheira & Chambel, 2011), e de grande importância para as teorias da motivação (Gagné & Deci, 2005). O modelo JD-C identifica dois aspetos cruciais no trabalho: as exigências e o controlo. As exigências referem-se às exigências quantitativas de trabalho, que envolvem dimensões de pressão temporal e de excesso de trabalho (Karasek et al., 1998). Esta dimensão é também denominada, de acordo com a teoria, por excesso de trabalho (Karasek, 1979). O controlo, também apelidado de autonomia, refere-se à oportunidade atribuída aos trabalhadores de serem autónomos na realização das suas tarefas e de poderem tomar decisões no seu trabalho (Karasek, 1979).

Karasek (1979), defende duas suposições principais. Em primeiro lugar, a interação entre o elevado excesso no trabalho e a reduzida autonomia, resultará em tensão psicológica e stress para o trabalhador; uma vez que, a ativação provocada pelo excesso não pode ser transformada em ação, pois os trabalhadores não exercem autonomia sobre o seu trabalho. Em alternativa, a ativação associada ao excesso de trabalho é direcionada internamente, tendo como consequência a presença de tensão e stress no trabalho (Karasek, 1979). De acordo com o modelo proposto, a autonomia tem potencial para amortizar a tensão ou stress provocado pelo excesso de trabalho, pois permite ao trabalhador organizar e utilizar os métodos mais adequados às suas necessidades e circunstâncias para fazer face ao excesso (Karasek, 1979). A segunda suposição do autor, defende que a presença de elevada autonomia e excesso de trabalho no contexto laboral, permite ao trabalhador experienciar uma maior oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento no trabalho, aumentando a sua motivação. Tendo em conta as preposições do modelo, este oferece a estrutura teórica adequada para compreender a motivação em relação ao excesso de trabalho e à autonomia sobre o trabalho (Mikkelsen et al., 2005).

Autonomia & Motivação Intrínseca

A autonomia no trabalho refere-se ao controlo que o indivíduo exerce sobre as suas tarefas, como a liberdade e independência para tomar decisões relacionadas com o seu trabalho (Karasek, 1979; Karasek et al., 1998). A perceção de autonomia no trabalho é um princípio importante para as teorias do design do trabalho e da motivação no trabalho (Gagné & Deci, 2005; Humphrey et al., 2007). De acordo com a TAD, a perceção do indivíduo de que os resultados são o reflexo dos seus próprios comportamentos, é essencial para o surgimento ou manutenção da sua motivação intrínseca, ou seja, para que seja capaz de realizar uma atividade pelo interesse e satisfação que esta lhe proporciona (Ryan & Deci, 2000). Neste sentido, segundo Gagné e Deci (2005), os contextos de trabalho que atribuem autonomia promovem a tomada de iniciativa dos seus trabalhadores, permitindo que estes desenvolvam comportamentos autónomos e fomentando, deste modo, o desenvolvimento da sua motivação intrínseca. Para além disso, os autores demonstram que a atribuição de autonomia permite que os trabalhadores percecionem que as suas perspetivas são reconhecidas, contribuindo para o desenvolvimento de atitudes positivas perante o trabalho, como o maior interesse e satisfação pela atividade, o que se encontra associado à motivação intrínseca (Gagné & Deci, 2005).

A autonomia permite aos trabalhadores tomar decisões relativas ao seu trabalho e controlar a forma como este é realizado (Humphrey et al., 2007). De acordo com Hackman e Oldham (1980), teóricos de referência no que concerne a motivação e o design de trabalho, a autonomia desenvolve estados psicológicos no trabalhador, como a maior identificação com o seu trabalho e sentimento de responsabilidade por este. Com isso, o trabalhador sente-se responsável por uma parte significativa do trabalho, o que conseqüentemente conduz ao desenvolvimento da motivação intrínseca. Este estudo foi mais tarde utilizado numa meta-análise por Humphrey e colaboradores (2007), que demonstraram que a autonomia se encontra positivamente associada a uma maior motivação intrínseca. A autonomia contribui para que o trabalhador tenha um maior controlo sobre o trabalho, aumentando o envolvimento deste com o seu trabalho, promovendo no trabalhador a adoção de comportamento autónomos, como a procura de novos desafios (Morgeson et al., 2005).

A atribuição de autonomia implica que os trabalhadores assumam maiores responsabilidades (Parker, 1998) e que desenvolvam uma variedade de competências, de modo a que estes realizem o seu trabalho, que contribuem para o desenvolvimento profissional e aprendizagem do trabalhador (Dysvik & Kuvaas, 2011). A autonomia tem sido associada a uma maior persistência face à realização do trabalho e a um *coping* mais eficaz por parte dos

trabalhadores (Jungert et al., 2013). De acordo com Karasek (1979), o trabalho que proporciona aprendizagem e desenvolvimento nos trabalhadores aumenta a sua motivação no trabalho. O desenvolvimento de competências, permite ao trabalhador aumentar a sua perceção de competência e realização, o que é preditivo de uma motivação mais intrínseca (Deci et al., 1989; Gagné et al., 1997; Hagger et al., 2015; Richer et al., 2002).

Em contraste, a ausência da autonomia tem sido associada ao desenvolvimento de stress no trabalho, uma vez que a autonomia tem potencial para amortizar os efeitos provocado pelo excesso de trabalho (Bakker & Demerouti, 2007; Karasek, 1979). A autonomia permite fazer face ao excesso do trabalho da forma que o trabalhador considera mais adequada e capaz de o fazer, tendo em conta as suas necessidades e as circunstâncias em que o excesso ocorre, permitindo que o trabalhador tenha um maior controlo sobre o seu trabalho e equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (Karasek 1979; Wall et al., 1996). De acordo com Deci e Ryan (1985), é importante que o trabalhador experiencie bem-estar psicológico no seu trabalho, para que se possa sentir intrinsecamente motivado pela atividade que desempenha.

Em suma, para que o trabalhador desenvolva motivação intrínseca pela sua atividade, necessita de percecionar os resultados do trabalho como sendo dependentes do seu próprio comportamento (Ryan & Deci, 2000). A autonomia potencia o sentimento de que o trabalhador está na origem dos seus resultados, pois permite-o tomar decisões referentes ao seu trabalho e decidir como este é realizado (Humphrey et al., 2007). O aumento do controlo sobre o trabalho que a autonomia potencia, permite ao trabalhador exercer um maior domínio sobre as suas tarefas, promovendo no trabalhador a procura de novos desafios no seu trabalho (Morgeson et al., 2005); o que é consistente com o postulado pela TDA, de que, o indivíduo intrinsecamente motivado explora novos estímulos e trabalha de modo a enfrentar os desafios.

Ainda, a autonomia promove a perceção de competência e realização, fatores que aumentam a motivação intrínseca do trabalhador, assim como, facilita o desenvolvimento de estados positivos nos trabalhadores, pois permite gerir o excesso de trabalho, evitando a ocorrência de efeitos negativos, provocados por este. Assim, é esperado que quanto maior for a perceção de autonomia do trabalhador, maior será a sua motivação intrínseca.

H1: A perceção de autonomia prediz positivamente a motivação intrínseca.

Excesso de Trabalho & Motivação Intrínseca

O excesso de trabalho retrata o esforço psicológico que o trabalhador desempenha na sua atividade de trabalho, incluindo a combinação de dimensões relacionadas com a carga de trabalho e a pressão temporal no trabalho (Karasek 1979; Karasek, et al., 1998). A presença de níveis moderados de carga de trabalho pode ser estimulante para os trabalhadores, pois estes podem encarar a situação como um desafio, para o qual conduzem maior esforço (Schaufeli et al., 2009). Contudo, se a carga de trabalho for percecionada como sendo excessiva, pode resultar na presença de elevada exaustão dos trabalhadores e, em casos mais graves, conduzir ao desenvolvimento de *burnout* (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli et al., 2009). De acordo com Deci e Ryan (1985), é essencial que os indivíduos experienciem bem-estar psicológico, de modo a desenvolverem as suas atividades pelo prazer e satisfação inerente a estas, para que sejam intrinsecamente motivados para desempenharem as suas atividades.

Segundo Fernet e colaboradores (2012), quando o trabalhador experiencia um elevado excesso de trabalho no desenvolvimento da sua atividade, verifica-se uma diminuição na sua motivação intrínseca, o que pode conduzir ao desenvolvimento do *burnout*. Isto justifica-se pela diminuição do bem-estar do trabalhador na sua rotina diária, assim como pela perceção de ameaça à sua autodeterminação, ou seja, à sua capacidade para se motivar autonomamente para a concretização da atividade, desempenhando-a pela satisfação que desta retira (Ryan & Deci, 2000). Fernet e colaboradores (2012), evidenciam também, que o excesso de trabalho conduz a uma menor realização pessoal por parte do trabalhador, levando-o a sentir-se menos competente na execução da sua atividade e, conseqüentemente, a uma diminuição da sua motivação intrínseca. Em suma, os indivíduos estão mais propensos a realizarem uma atividade pelo prazer que desta deriva, quando experienciam ser competentes e acreditam que desempenham um bom trabalho (Fernet et al., 2012).

Paralelamente, as pressões temporais também demonstram diminuir a motivação intrínseca dos trabalhadores, uma vez que aumentam a perceção de controlo sobre o seu trabalho, reduzindo o seu interesse intrínseco (Amabile et al., 1976; Reader & Dollinger, 1982). Muitas vezes, perante o excesso de trabalho, e de modo a cumprir com o que é exigido pelo seu contexto, os trabalhadores adotam comportamentos como alongar o seu horário de trabalho (Schaufeli et al., 2007). De acordo com a perspetiva de Deci e Ryan (2008), estas pressões externas, impostas ao indivíduo, tornam os seus comportamentos mais controlados,

conduzindo-os a desempenharem as suas atividades pela motivação de obter uma recompensa (i.e., motivação extrínseca), tal como, cumprir com os prazos estipulados.

Em síntese, perante estes argumentos, é possível compreender que tanto o excesso de trabalho, como a presença de pressões temporais, influenciam o desenvolvimento da motivação intrínseca dos trabalhadores, de forma negativa (e.g., Amabile et al., 1976; Deci & Ryan, 2008; Fernet et al., 2012; Reader & Dollinger, 1982). Para além dos efeitos nefastos para a saúde do trabalhador que o excesso de trabalho produz, este tem potencial para reduzir a perceção de competência e autonomia do trabalhador, o que influencia negativamente a sua motivação intrínseca. Desta forma, espera-se que o excesso de trabalho diminua a motivação intrínseca dos trabalhadores.

H2: A perceção de excesso no trabalho prediz negativamente a motivação intrínseca.

Startups vs. Empresas Estabelecidas

Nos últimos anos, tem-se presenciado um desenvolvimento crescente do número de startups em Portugal, e por todo o mundo (Kohllmann et al., 2016). Apesar de não existir uma definição consensual do conceito de startup, este tipo de empresa tem sido associado a pequenas empresas, em estágios iniciais de evolução, que desenvolvem e põem em prática ideias inovadoras (Giardino et al., 2014). As startups contribuem, portanto, para o aumento do dinamismo e da competitividade no mercado de trabalho (Decker et al., 2014), bem como, para o crescimento económico, pois introduzem novos produtos e serviços ao mercado (Kohllmann et al., 2016).

As startups diferenciam-se das empresas estabelecidas, por identificarem pequenas oportunidades no mercado, enquanto que, as empresas estabelecidas, se concentram em segmentos mais rentáveis (Ireland et al., 2003). Estas empresas possuem taxas de sobrevivência mais altas do que as startups, uma vez que detêm recursos a que podem recorrer, como um maior capital ou o tempo (Abimbola, 2001). Em contraste, as startups possuem recursos financeiros e humanos limitados, e apresentam características, como a ausência de identidade e reputação estabelecida, assim como, de estruturas e processos internos, devido ao seu estado de desenvolvimento (Rode & Vallaster, 2005).

De acordo com o relatório do *European Startup Monitor* (2016), 96% das startups possuem hierarquias planas, com não mais de três níveis (Kohllman et al., 2016). A presença

de estruturas menos rígidas fomenta a partilha de informação e a troca de ideias entre os trabalhadores, num ambiente onde as diferenças de opinião são incentivadas, permitindo ao trabalhador uma maior tomada de decisão sobre o seu trabalho (Saini & Plowman, 2007; Williamson et al., 2002). Desta forma, os trabalhadores em startups têm oportunidade para tomar decisões autonomamente, independentemente do cargo que estes ocupam, o que as diferencia das empresas estabelecidas (Kohllman et al., 2016).

A cultura predominantemente adotada em startups, incentiva a participação e a colaboração entre os trabalhadores, permitindo-lhes decidir qual o seu grau de envolvimento (Saini & Plowman, 2007). Além disso, este é um ambiente de trabalho caracterizado por maior flexibilidade e informalidade, nomeadamente pela menor adoção de medidas burocráticas e formalismos (i.e., regras e procedimentos); o que contribui para que o trabalho se torne menos rotinizado, aumentando significativamente a autonomia dos trabalhadores (Saini & Plowman, 2007; Sørensen, 2007; Sutton, 2000). De facto, a literatura refere que uma das principais razões que leva os trabalhadores a optarem por trabalhar em contexto de startup, é a presença de uma maior autonomia neste contexto (Van Gelderen, & Jansen, 2006). Em contraste, em empresas estabelecidas, o trabalhador é sujeito a um maior controlo hierárquico e vigilância enquanto desempenha o seu trabalho, o que se encontra associado a uma menor motivação intrínseca (Plant & Ryan, 1985).

Segundo Shir e colaboradores (2018), trabalhar em startups permite pôr à prova as competências dos trabalhadores, pois sendo estas empresas em desenvolvimento, onde existem diversas incongruências e descontinuidades, é concedida ao trabalhador a oportunidade para desenvolver ideias e implementá-las, de modo a inovar e corrigir falhas existentes (De Jong & Den Hartog, 2007). A ausência de estruturas, e o trabalho dinâmico realizado neste tipo de empresa, requer que os trabalhadores exerçam julgamentos e tomem decisões, de modo a que a empresa sobreviva (Preenan et al., 2016), por oposição à generalidade das empresas estabelecidas, cujas tarefas são caracterizadas como sendo mais rotinizadas e estruturadas (Sauermann & Cohen, 2010).

De acordo com Karasek (1979), a autonomia é importante para o desenvolvimento da motivação dos trabalhadores, especialmente em contextos com elevado excesso de trabalho, pois promove a aprendizagem e o desenvolvimento dos indivíduos. Em comparação com as empresas estabelecidas, as startups detêm determinadas características, como a presença de hierarquias mais planas e modelos de trabalho, que permitem que os trabalhadores percecionem que lhes é atribuída uma maior liberdade na tomada de decisão sobre o seu trabalho (Kohllmann et al., 2016; Saini & Plowman, 2007; Williamson et al., 2002). Em startups vivencia-se um

ambiente de trabalho participativo e informal, que se afasta do cumprimento com normas e regras, conduzindo o trabalhador a perceber uma maior autonomia na realização do seu trabalho (Saini & Plowman, 2007; Sørensen, 2007; Sutton, 2007). Para além disso, a natureza do trabalho em startups, exige que os trabalhadores assumam responsabilidades de elevada importância, e tomem decisões relativamente à forma como desempenham o seu trabalho. (DeJong & Den Hartog, 2007; Preenan et al., 2016). Neste seguimento, é esperado que a relação entre a autonomia e a motivação intrínseca seja moderada pelo tipo de empresa, sendo que se prevê que haverá uma relação positiva mais forte em contexto de startup.

H3: A relação entre a autonomia e motivação intrínseca, é mais forte em startups do que em empresas estabelecidas.

O sucesso das startups encontra-se relacionado com o tempo que estas levam para desenvolver o seu negócio (Terho et al., 2015). De acordo com a literatura, um dos seus principais desafios é a definição de um modelo de negócio num curto espaço de tempo (Blank & Dorf, 2012; Edison et al., 2018). Devido ao seu estágio de desenvolvimento, neste contexto de trabalho não vigora um modelo de negócio totalmente definido e estruturado, existindo alguma incerteza sobre como os seus produtos ou serviços se irão desenvolver no mercado (Blank & Dorf, 2012). As startups recorrem, em grande parte, ao *feedback* de clientes, de modo a construir um modelo adequado sendo, por isso, um ambiente imprevisível e propenso à mudança; sobretudo em comparação com as empresas estabelecidas, onde existe um modelo de negócios definido, e um maior conhecimento do produto e dos comportamentos do mercado (Giardino et al., 2015). Assim sendo, as startups são contextos que enfrentam diversos desafios, onde o tempo é crucial para a sua sobrevivência e, como tal, é esperado que os trabalhadores exerçam as suas funções e tomem decisões a um ritmo mais acelerado, em comparação com as empresas estabelecidas, sendo submetidos a elevadas pressões temporais (Preenan et al., 2016; Rode & Vallaster, 2005).

Desenvolver um modelo de negócio, num curto espaço de tempo, gera pressões temporais para os trabalhadores, pois requer que estes trabalhem longas horas, podendo constituir-se um desafio para a manutenção do equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal dos trabalhadores (Rabideu et al., 2016). De acordo com as normas internacionais do trabalho, horas de trabalho excessivamente longas podem ser definidas como trabalhar regularmente mais de 48 horas por semana (Messenger, 2018). Segundo Körner e colaboradores (2010), que

procuraram analisar a qualidade de vida dos trabalhadores em startups, 67% destes trabalhadores trabalham mais de 48 horas por semana, ou seja, os trabalhadores em startups, parecem ser submetidos a condições stressantes e elevado excesso de trabalho (Preenan et al., 2016).

Porém, também os trabalhadores em empresas estabelecidas são sujeitos a exigências no trabalho, em parte, devido à introdução de novas tecnologias, o que os leva a abdicar de horas do seu tempo livre, e a trabalharem para além do seu horário de trabalho (Carmichael, 2015). De acordo com o autor, os trabalhadores são sistematicamente confrontados com pedidos de prolongamento do horário de trabalho, uma vez que, cada vez mais lhes é exigido que respondam aos *e-mails*, independentemente das horas ou dia da semana. Para além disso, as pressões competitivas e a possibilidade de reestruturações nas empresas, são fatores que levam os trabalhadores a intensificarem os seus esforços, de modo a fazer face às exigências do trabalho (Green & McIntosh, 2001).

De acordo com Karasek (1979), os trabalhadores expostos a um elevado excesso de trabalho e a níveis reduzidos de autonomia, estarão mais propensos a desenvolver os efeitos negativos gerados pelo excesso de trabalho, como a tensão e o stress, uma vez que a autonomia funciona como amortizador destes efeitos negativos. Segundo o autor, os trabalhadores que possuem autonomia no seu trabalho, têm a oportunidade de resolver problemas com maior eficácia, pois têm liberdade para decidir como organizar e executar o seu trabalho, tal como para escolher as estratégias para lidar com o excesso. Apesar dos trabalhadores, em contexto de startup, serem sujeitos a um elevado excesso de trabalho, estes possuem uma elevada autonomia, o que, de acordo com o modelo JD-C (Karasek, 1979), diminui os efeitos negativos provocados pelo excesso de trabalho, assim como, promove a ocorrência de oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento, permitindo desenvolver uma maior motivação para o trabalho.

Para além das empresas estabelecidas serem expostas a diversas exigências no trabalho, as características presentes neste contexto são suscetíveis a criar no trabalhador a perceção de que lhe é atribuída uma menor autonomia na execução das suas atividades de trabalho. Isto justifica-se pela presença de hierarquias mais rígidas, que diminuem o envolvimento dos trabalhadores na tomada de decisão sobre o trabalho, e obrigam a um elevado cumprimento de formalismos, tornando o trabalho mais rotinizado, restringindo a autonomia dos trabalhadores (Kohllmann et al., 2016; Sørensen, 2007). Assim sendo, propõe-se que a relação entre a perceção de excesso de trabalho e a menor motivação intrínseca, seja mais forte em empresas

estabelecidas, uma vez que, neste contexto de trabalho, não prevalece uma elevada autonomia, de modo a moderar os efeitos provocados pelo excesso de trabalho.

H4: A relação entre o excesso de trabalho e a motivação intrínseca, é mais forte em empresas estabelecidas do que em startups.

Método

A presente investigação tem como objetivo compreender o papel da autonomia e do excesso de trabalho sobre a motivação intrínseca dos trabalhadores, assim como, avaliar de que forma estas relações variam de acordo com o contexto de trabalho. Para este efeito, foram comparados trabalhadores inseridos em quadros técnicos em *startups* e em empresas estabelecidas.

Amostra

De um total de 790 questionários respondidos, 189 foram eliminados por não se adequarem ao público-alvo pretendido no estudo, ou por estarem inadequadamente preenchidos. A amostra total do estudo conta com 601 participantes, 52% do sexo masculino, com idades compreendidas entre os 19 e os 62 anos ($M = 30.59$, $DP = 8.43$). Em relação às habilitações académicas dos trabalhadores, 2% concluíram o doutoramento, 37% o mestrado e 41% a licenciatura. Apenas 12% dos trabalhadores terminaram o 12º ano, e 1% dos participantes concluíram o 9º ano. No que diz respeito à antiguidade na organização da amostra total, o mínimo é de um mês e o máximo é de 32 anos, sendo que, a média é de aproximadamente 3 anos ($M = 37.64$, $DP = 64.82$).

Dos 601 participantes desta amostra, 59% são trabalhadores em contexto de startup, que apresentam uma antiguidade média de 1 ano nas suas empresas ($M = 17.29$, $DP = 17.09$). A maioria dos trabalhadores (88%) trabalha a tempo inteiro (40 horas semanais de trabalho). Quanto às horas semanais que são efetivamente dedicadas ao trabalho, 45% revelam dedicar 40 horas semanais ao seu trabalho, as quais são maioritariamente realizadas nas instalações físicas das empresas ($M = 31.64$, $DP = 13.70$). Contudo, 11% dos trabalhadores realizam 45 horas semanais de trabalho, e outros 11% dispõem de 50 horas semanais para realizar o seu

trabalho ($M = 41.05$, $DP = 10.46$). No que se refere à realização de teletrabalho, apenas 12% realizam 10 horas semanais de teletrabalho ($M = 6.93$, $DP = 10.51$).

Em relação aos trabalhadores em contexto de empresas estabelecidas, estes representam 41% da amostra total, apresentando uma antiguidade média de 6 meses ($M = 66.61$, $DP = 91.40$). A maioria dos trabalhadores (70%), tem contratos de trabalho que estabelecem 40 horas semanais de trabalho ($M = 36.65$, $DP = 9.52$). No que se refere às horas semanais que estes trabalhadores dedicam ao seu trabalho, 35% revelam dedicar 40 horas semanais, 20% realizam 45 horas, e 11% trabalham 50 horas por semana ($M = 41.49$, $DP = 10.29$). Apesar dos trabalhadores dedicarem um número de horas diferentes ao seu trabalho, a maioria realiza as suas funções nas instalações físicas das empresas. Assim, o número de horas realizadas em teletrabalho é relativamente reduzido ($M = 3.12$, $DP = 5.62$), sendo que, apenas 8% dos trabalhadores realizam 8 horas semanais em regime de teletrabalho.

Procedimento

O presente estudo adota uma metodologia quantitativa, através da aplicação de um questionário desenvolvido pelos alunos inseridos no projeto de investigação *Innovative Startups at Portugal*. O projeto de investigação visa estudar diversos aspetos da vida profissional da mesma população-alvo (i.e., trabalhadores inseridos em quadros técnicos em startups e empresas estabelecidas). Neste âmbito, o questionário constituído por seis diferentes escalas, teve como objetivo avaliar as seguintes dimensões: Cultura Organizacional; Conciliação Vida Pessoal – Vida Profissional; Intenção de Saída; Motivação; Insegurança Laboral; Autonomia e Excesso de Trabalho. O presente estudo apenas irá avaliar as escalas de Motivação, e Autonomia e Excesso de Trabalho.

Relativamente à população-alvo do estudo, os trabalhadores inseridos em quadros técnicos referem-se a trabalhadores de escritório, que trabalham por conta de outrem e que não ocupam cargos de liderança. De modo a categorizar os trabalhadores nos diferentes contextos (startups e empresas estabelecidas), o contexto de startup foi considerado quando os participantes identificassem a empresa em que trabalham como tal, e se a data de fundação da empresa fosse igual ou inferior a 10 anos, tal como postulado pelo *European Startup Monitor* (2019), (Bormans et al., 2019). As restantes foram consideradas empresas estabelecidas. O estudo adotou um processo de amostragem intencional, tendo sido utilizado o método por conveniência e efeito bola-de-neve para a recolha de dados. A junção dos dois tipos de métodos, permitiu obter uma amostra mais homogénea em ambos os contextos de trabalho, uma vez que,

por norma, os contextos de startups não são constituídos por um elevado número de trabalhadores.

De modo a facilitar o processo de recolha de dados e obter um maior número de participantes, o questionário foi adaptado para formato *online* através da plataforma *Qualtrics*. O questionário foi disponibilizado em redes sociais, através de um *link*, onde foi solicitada a participação voluntária de trabalhadores e explicado o objetivo da investigação, assim como assegurada a confidencialidade dos dados. O processo de recolha de dados, decorreu entre dia 23 de março e dia 9 de abril. De modo a atenuar o eventual efeito de saturação das respostas dos participantes, quando confrontados com um questionário com um elevado número de itens, a ordem das escalas e dos itens foi randomizada.

Instrumento

Motivação

De modo a avaliar a motivação dos trabalhadores foi utilizada a escala MAWS (*Motivation At Work Scale*; Gagné et al., 2010), que se baseia na conceptualização multidimensional da motivação proposta pela teoria da autodeterminação (Deci & Ryan 1985), permitindo identificar o tipo de motivação do trabalhador, no seu contexto de trabalho. A escala avalia a motivação para o trabalho, pedindo aos trabalhadores que indiquem em que medida cada uma das afirmações corresponde à razão pela qual realizam o seu trabalho (*1 = Discordo Totalmente, 7 = Concordo Totalmente*). A escala é composta por um total de 12 itens, divididos em 4 tipos de motivação, onde cada tipo conta com 3 itens: (1) Regulação Externa (e.g., “Eu só faço este trabalho pelo dinheiro”, $\alpha = .64$); (2) Introjeção (e.g., “Porque a minha reputação depende do trabalho”, $\alpha = .65$); (3) Identificação (e.g., “Porque este trabalho se encaixa com os meus valores pessoais”, $\alpha = .78$); (4) Motivação Intrínseca (e.g., “Pela satisfação que obtenho neste trabalho”, $\alpha = .92$). Os autores excluíram a regulação integrada, devido às dificuldades na distinção psicométrica entre os itens da regulação integrada e identificada (Gagné et al., 2010; Vallerand & Brissonette 1992). Uma vez que esta escala não se encontra validada para a população portuguesa, foi utilizada uma versão traduzida para português, onde os itens foram traduzidos e validados por Costa, Oliveira e Sobral (2018). Tendo em conta os objetivos do presente estudo, foram apenas analisadas as dimensões da motivação intrínseca, cujos valores foram obtidos através da média dos seus itens.

Autonomia & Excesso de Trabalho

De modo a avaliar a autonomia e o excesso de trabalho, foi utilizado o questionário *Job Content Questionnaire* (JCQ) de Karasek e colaboradores (1998), traduzido e adaptado para português por Castanheira e Chambel (2011). Ao nível da autonomia, a escala é constituída por 4 itens que avaliam a perceção dos trabalhadores sobre a sua independência e liberdade para tomarem decisões no seu trabalho (e.g., “No meu trabalho é-me pedido que tome as minhas decisões”; $\alpha = .87$).

Ao nível do excesso de trabalho, a escala é constituída por 7 itens que avaliam a perceção dos trabalhadores sobre a presença de excesso no seu trabalho (e.g., “No meu trabalho, tenho uma grande quantidade de coisas para fazer”), assim como o tempo que têm para realizar o seu trabalho (e.g., “O meu trabalho exige que eu trabalhe depressa”; $\alpha = .84$). Todos os itens da escala foram pontuados através de uma escala de *likert*, de 7 pontos, em que (1) significa “Discordo Totalmente” e (7) “Concordo Totalmente”.

Resultados

Tratamento de Dados Preliminares

Para o tratamento dos dados foi utilizado o programa IBM SPSS (*Statistical Package for Social Science*) versão 26.0. De modo a testar os pressupostos da distribuição da normalidade das variáveis em estudo, foi calculada a assimetria e a curtose para cada uma das variáveis (c.f. Kline 2016). Uma vez que nenhuma das variáveis apresenta uma assimetria superior a 3, ou uma curtose superior a 10, considerou-se que a amostra não apresenta sérios desvios à normalidade (c.f. Tabela 1). Após terem sido verificados os pressupostos, procedeu-se à elaboração dos testes estatísticos necessários, de modo a testar as hipóteses colocadas.

Tabela 1*Valores de Assimetria e Curtose das Variáveis*

Variáveis	Média	DP	Assimetria	Curtose
Motivação Intrínseca	5.15	1.27	-0.84	0.84
Autonomia	5.25	1.05	-0.50	0.41
Excesso de Trabalho	4.47	0.99	0.58	0.45

De modo a testar H1, que postula que a autonomia prediz positivamente a motivação intrínseca, foi realizada uma regressão linear simples. Os resultados suportam a hipótese, [$F(1,6) = 290.05, p = .001$], sendo que 33% da variância da motivação intrínseca é explicada pela autonomia. Conforme esperado, esta predição é positiva ($\beta = .57; t = 17.0; b = 0.69; p = .001$) e, portanto, quanto maior a percepção da autonomia dos trabalhadores, mais elevada a sua motivação intrínseca, confirmando-se a hipótese 1.

O mesmo procedimento foi aplicado para testar a H2, que postula que o excesso de trabalho prediz negativamente a motivação intrínseca, sendo que, quanto maior o excesso de trabalho, menor é a motivação intrínseca dos trabalhadores. Os resultados obtidos demonstram que o modelo é significativo [$F(1,6) = 5.45, p = .020, R^2 = .07$] e, portanto, o excesso de trabalho é preditor da motivação intrínseca, explicando 7% da sua variância. É possível concluir que níveis mais elevados de excesso de trabalho predizem menor motivação intrínseca ($\beta = -0.95; t = (-2.34), b = -0.121, p = .020$), assim como previsto na hipótese 2.

Por seu turno, H3 postula que o contexto de trabalho em startups amplifica a relação positiva entre a autonomia e a motivação intrínseca. Para testar esta hipótese, foi realizada uma análise de moderação com recurso à macro PROCESS (Modelo 1; 10000 *bootstraps*; Hayes, 2013). A motivação intrínseca foi inserida como a variável dependente, a autonomia enquanto variável preditora e o contexto de trabalho como variável moderadora (1 = startup, 2 = empresa estabelecida). Os resultados demonstram que este modelo não é significativo [$F(3,58) = 96.71, p = .911$], pelo que nenhum dos contextos aumenta ou diminui a força da relação positiva entre a autonomia e a motivação intrínseca. Através dos dados obtidos, é possível concluir que o contexto de startups não modera a relação entre a autonomia e a motivação intrínseca e, como tal, a hipótese 3 não é suportada.

O mesmo procedimento foi efetuado para testar a H4, que considera que o contexto de trabalho das empresas estabelecidas aumenta a força da relação negativa entre o excesso de trabalho e a motivação intrínseca. De acordo com os resultados obtidos, o modelo é significativo [$F(3,58) = 4.63, R^2 = .02, p = .050$], sendo que existe um efeito moderador do contexto de trabalho sobre a relação entre o excesso de trabalho e a motivação intrínseca, uma vez que a interação é marginalmente significativa ($b = 0.21; 95\% IC [-0.00, 0.41]; t = 1.96; p = .050$). Posto isto, é possível concluir que o efeito de moderação apenas é significativo sobre uma condição do moderador, no contexto de startups ($b = -0.19; 95\% IC [-0.33, -0.06], t = -2.90; p = .004$). Os resultados demonstram que trabalhar em startups enfraquece a relação negativa entre o excesso de trabalho e a motivação intrínseca. Em empresas estabelecidas não existem diferenças significativas, indicando que as empresas estabelecidas não influenciam a força da relação entre o excesso de trabalho e a motivação intrínseca ($b = 0.01; 95\% IC [-0.15, 0.17]; t = .12; p = .904$). Assim, a hipótese 4 é parcialmente confirmada.

Posteriormente, e para melhor compreender a relação entre as variáveis, foi realizado um teste $-t$ para amostras independentes, de modo a verificar se os valores de autonomia, de motivação intrínseca, e do excesso de trabalho, diferem de acordo com os diferentes contextos de trabalho. O teste demonstrou que, em média, os trabalhadores de startups apresentam uma autonomia superior ($M = 5.44, DP = 1.01$) à dos trabalhadores em empresas estabelecidas [$M = 4.44, DP = 1.05; t(599) = 5.33, p = .001$]. A motivação intrínseca também apresenta diferenças significativas nos diferentes contextos, sendo que os trabalhadores em startups percebem maior autonomia ($M = 5.25, DP = 1.28$) do que os trabalhadores em empresas estabelecidas [$M = 5.02, DP = 1.25; t(599) = 2.32, p = .021$]. Relativamente ao excesso de trabalho, esta dimensão difere significativamente de acordo com os diferentes contextos de trabalho [$t(599) = 2.21, p = .028$], sendo maior em empresas estabelecidas ($M = 4.57, DP = 0.99$), do que em startups ($M = 4.39, DP = 0.99$).

Discussão

O estudo tem como objetivo principal compreender a relação da autonomia e do excesso de trabalho sobre a motivação intrínseca, assim como o efeito moderador dos diferentes contextos de trabalho (i.e., startups e empresas estabelecidas), sobre estas relações. De um modo geral, os resultados demonstram que quanto mais elevada a autonomia e mais baixo o excesso de trabalho, maior a motivação intrínseca. No entanto, os contextos de trabalho demonstram não moderar a relação entre a autonomia e a motivação intrínseca, não sendo possível inferir

que as startups aumentam a relação positiva entre a autonomia e a motivação intrínseca conforme esperado (H3). Contudo, estes contextos são importantes para compreender a relação entre o excesso de trabalho e a motivação intrínseca, sendo possível concluir que as startups diminuem a relação negativa entre o excesso de trabalho e a motivação intrínseca.

No que diz respeito à autonomia, a primeira hipótese do estudo procurou compreender se a percepção de autonomia dos trabalhadores aumenta a sua motivação intrínseca, pois a literatura sugere que a autonomia contribui para o desenvolvimento da motivação intrínseca (Gagné & Deci, 2005; Hackman & Oldham, 1980; Humphrey et al., 2007; Ryan & Deci, 2000).

Esta hipótese foi corroborada, indo de encontro à premissa da TDA, de que a autonomia é uma característica do trabalho importante para que o trabalhador seja intrinsecamente motivado pela sua atividade, e que os contextos de trabalho que atribuem maior autonomia aos seus trabalhadores promovem a sua motivação intrínseca (Ryan & Deci, 2000). Especificamente, os resultados suportam o estudo de Gagné e Deci (2005), que demonstra que a atribuição de autonomia pelo contexto de trabalho, permite que os trabalhadores tomem iniciativas e adotem comportamentos autónomos, possibilitando que estes percecionem que o seu trabalho é o reflexo do seu próprio comportamento – condição essencial para o desenvolvimento da motivação intrínseca. Ainda, os mesmos autores, defendem que a autonomia promove o desenvolvimento de estados positivos no trabalhador, como maior interesse e satisfação pelo trabalho, contribuindo para o desenvolvimento da sua motivação intrínseca. Os resultados sustentam também a perspetiva de Hackman e Oldham (1980), que defenderam que a atribuição de autonomia aumenta a identificação do indivíduo com o seu trabalho e o seu sentido de responsabilidade pela atividade, o que promove no trabalhador o desenvolvimento de motivação intrínseca. Os dados obtidos corroboram, também, a meta-análise realizada por Humphrey e colaboradores (2007), que demonstrou que a autonomia se encontra positivamente relacionada com a motivação intrínseca dos trabalhadores.

Previa-se que esta relação entre a autonomia e a motivação intrínseca dos trabalhadores fosse moderada pelo contexto de trabalho, especificamente que fosse mais forte em contexto de startups (H3). No entanto, os resultados demonstram que os contextos de trabalho não moderam a relação entre a autonomia e a motivação intrínseca. Neste sentido, é possível compreender que, independentemente do contexto em que os trabalhadores exercem as suas funções, quando estes percecionam ser-lhes atribuída uma maior autonomia no exercício das suas funções, estes detêm uma maior motivação intrínseca. Estes resultados vão de encontro aos estudos supramencionados, nos quais os autores postulam que maiores níveis de autonomia se

encontram associados ao desenvolvimento da motivação intrínseca (e.g., Gagné & Deci, 2005; Hackman & Oldham, 1980; Humphrey et al., 2007; Ryan & Deci, 2000).

No que diz respeito ao excesso de trabalho, a H2 previa que quanto mais elevado fosse o excesso de trabalho, menor seria a motivação intrínseca dos trabalhadores. Esta hipótese foi confirmada, sustentando a perspectiva de Fernet e colaboradores (2012), que defendem que a percepção de excesso de trabalho põe em causa o bem-estar do trabalhador, podendo conduzir, em casos mais graves, ao *burnout*. Além disso, os autores demonstram que o excesso de trabalho reduz a percepção de eficácia e de competência do trabalhador, bem como, a sua capacidade para se tornar autodeterminado, diminuindo assim a sua motivação intrínseca.

Estes resultados são igualmente consistentes com os estudos que demonstram que existe uma diminuição na motivação intrínseca dos trabalhadores quando lhes são impostas pressões temporais para realizar o seu trabalho, ou quando estes são submetidos a pressões externas, sentindo-se obrigados a pensar ou agir de determinada forma (e.g., Amabile et al., 1976; Deci & Ryan, 2008; Reader & Dollinger, 1982). Desta forma, as pressões externas impostas aos indivíduos, diminuem a sua percepção de autonomia, reduzindo o seu interesse pela atividade e consequentemente, a sua motivação intrínseca (Amabile et al., 1976; Reader & Dollinger, 1982). Para além disso, a imposição de pressões externas conduz o trabalhador a desenvolver a sua atividade, motivado extrinsecamente (Deci & Ryan, 2008). Realizando a ponte para o presente estudo, uma vez que a H2 foi verificada, é possível concluir que a motivação intrínseca dos participantes é diminuída quando estes experienciam, no seu contexto de trabalho, um elevado excesso de trabalho.

Procurou ainda verificar-se se as empresas estabelecidas aumentavam a relação entre o maior excesso de trabalho e a menor motivação intrínseca (H4), o qual não se verificou. Contudo, os resultados demonstram que as startups diminuem a relação entre o maior excesso de trabalho e a menor motivação intrínseca e, portanto, a H4 é parcialmente confirmada, demonstrando o efeito moderador dos contextos de trabalho sobre esta relação.

Através da realização de uma análise complementar, foi possível compreender que os participantes, trabalhadores em startups, apresentam níveis inferiores de excesso de trabalho, comparativamente com os trabalhadores em empresas estabelecidas. Uma vez que, quanto mais baixo o excesso de trabalho, maior a motivação intrínseca (e.g., Amabile et al., 1976; Deci & Ryan, 2008; Fernet et al., 2012; Reader & Dollinger, 1982), o facto de haver um menor excesso de trabalho em contexto de startup, poderá contribuir para que a relação entre a motivação intrínseca e o excesso de trabalho não seja tão sentida em contexto de startup.

Ainda, a análise complementar demonstrou que os trabalhadores em startups detêm níveis superiores de autonomia, quando em comparação com os participantes trabalhadores em empresas estabelecidas. Este resultado vai de encontro aos pressupostos dos autores Kohllman e colaboradores (2016) e Saini e Plowman (2007), que postulam que os trabalhadores em startups têm um maior poder de decisão sobre o seu trabalho, ou seja, maiores níveis de autonomia. Neste âmbito, é também importante considerar o papel que a autonomia exerce sobre os efeitos negativos provocados pelo excesso de trabalho. Em startups, o trabalhador detém níveis superiores de autonomia, comparativamente aos trabalhadores em empresas estabelecidas (Kohllman et al., 2016), sendo que a autonomia permite atenuar os efeitos negativos causados pelo excesso de trabalho (Bakker & Demerrouiti, 2007; Karasek, 1979). Segundo a perspetiva de Karasek (1979), mais tarde adotada pelo modelo de exigências e recursos do trabalho de Bakker e Demerrouiti (2007), a autonomia tem potencial para amortizar a tensão e o stress provocados pelo excesso, pois permite ao trabalhador utilizar os métodos que considera mais adequados às suas necessidades e circunstâncias para fazer face ao excesso de trabalho. Para além disso, a autonomia encontra-se associada ao desenvolvimento da motivação intrínseca (e.g., Gagné & Deci, 2005; Hackman & Oldham, 1980; Humphrey et al., 2007; Ryan & Deci, 2000).

Assim, os níveis inferiores de excesso de trabalho e superiores de autonomia, presentes no contexto de startups, poderão contribuir para que a motivação intrínseca dos trabalhadores não seja diminuída e para que estes sejam capazes de gerir os efeitos provocados pelo excesso de trabalho de um modo eficaz. Deste modo, poderão justificar-se os resultados do estudo, que demonstram que em startups, a relação entre o excesso de trabalho e a menor motivação intrínseca é mais fraca.

Conclusões

Limitações

A presente investigação, realizada durante uma altura em que Portugal, e o resto do mundo, enfrentavam uma pandemia internacional, possui, naturalmente, algumas limitações. A propagação da COVID-19 teve repercussões devastadoras, afetando a economia e o mercado de trabalho numa escala global. Uma vez que a recolha de dados foi realizada enquanto Portugal se encontrava em confinamento, a perceção do excesso de trabalho e da autonomia poderão ter sido dimensões influenciadas pelas novas formas de trabalho decorrentes da pandemia. Por um

lado, o excesso de trabalho, em situação de crise, poderá ter sofrido um acréscimo significativo, pois muitas empresas adaptaram o seu negócio, procurando ajudar no combate à pandemia; enquanto que outras empresas aplicaram o regime de *layoff*, o que poderá ter aumentado a carga de trabalho para alguns trabalhadores. Por outro lado, muitas empresas fecharam, ou reduziram os horários de trabalho, o que poderá ter diminuído a percepção da presença de excesso de trabalho. Relativamente ao impacto da pandemia sobre a autonomia, a maioria das empresas foram forçadas a recorrer a formas alternativas de trabalho, como o teletrabalho, o que poderá ter alterado a percepção de autonomia dos trabalhadores. Contudo, de modo a assegurar que os trabalhadores respondiam ao questionário de acordo com a sua experiência anterior à pandemia, o questionário contou com indicações específicas, para que os respondentes se baseassem numa semana típica de trabalho.

O questionário avaliou dimensões como a intenção de saída dos trabalhadores, o que motivou algumas organizações a não divulgar o questionário com os seus colaboradores, alegando serem questões sensíveis, tendo em conta a vivência da pandemia, e limitando assim o número de participantes do estudo. Uma outra limitação prendeu-se com o facto de não ter sido criada uma versão do questionário em inglês, o que colocou alguns constrangimentos na obtenção de um maior número de participantes no estudo. Apesar do estudo procurar captar a realidade em Portugal, existiram diversos trabalhadores de outras nacionalidades que desempenham funções em empresas portuguesas, nomeadamente 8 trabalhadores, que não dominavam suficientemente a língua portuguesa para responder ao questionário.

Relativamente a indicações para futuras investigações, seria benéfico complementar o método quantitativo com uma abordagem qualitativa, com recurso a entrevistas semiestruturadas. Através de entrevistas com os trabalhadores é possível enriquecer a análise de dados, uma vez que esta permite obter uma compreensão mais aprofundada sobre as percepções dos trabalhadores, sobre como as características do trabalho podem influenciar a motivação destes, assim como permite explorar tópicos espontâneos que poderão surgir e ser pertinentes para a investigação (Coutinho, 2016). Em estudos futuros, seria também interessante recolher dados em outros países, permitindo a generalização dos resultados obtidos.

Apesar das limitações existentes, importa considerar que se trata de uma temática ainda pouco explorada pela literatura no contexto de startups e, portanto, os resultados são pertinentes, pois contribuem para aprofundar o conhecimento sobre as características de trabalho e como estas se diferenciam de acordo com os contextos de trabalho, numa época em que se tem presenciado um desenvolvimento crescente do número de startups em Portugal, e por todo o mundo (Kohllmann et al., 2016).

Implicações

A presente investigação, ao explorar características de trabalho como a autonomia e o excesso de trabalho, permite aumentar a compreensão sobre as relações laborais, tanto em startups, como em empresas estabelecidas. Nomeadamente, no que se refere aos benefícios e consequências que as características do contexto exercem sobre a motivação intrínseca dos seus trabalhadores. Do presente estudo surgem algumas implicações práticas, pois o mesmo contribui para que as organizações criem condições de trabalho que promovam e sustentem a motivação dos seus trabalhadores, maximizando o potencial do seu capital humano (Fernet et al., 2013).

O estudo revela que a maior atribuição da autonomia, em contexto de startup, poderá ser responsável pelo facto da relação entre maior excesso de trabalho e menor motivação intrínseca ser menos sentida em contexto de startup. Esta inferência, ao ser compreendida e transferida para contextos organizacionais estabelecidos, poderá aumentar a capacidade dos seus trabalhadores para gerir de um modo mais eficaz o excesso de trabalho, evitando a ocorrência dos seus efeitos negativos como o stress e a tensão, e contribuindo para que estes experienciem uma maior motivação intrínseca e bem-estar no seu trabalho.

Uma vez que a literatura existente coloca maioritariamente um foco sobre as motivações dos empreendedores, de um ponto de vista teórico, o presente estudo contribui para enriquecer o conhecimento sobre a motivação dos trabalhadores em contexto de startup. Para além disso, numa era marcada pelo desenvolvimento crescente de startups (Kohllman et al., 2016), o estudo torna-se relevante para futuros empreendedores. Os resultados do estudo contribuem para o aumento da sua compreensão desta temática e implementação de características de trabalho que promovam a motivação dos seus trabalhadores, potenciando o desempenho dos mesmos e, conseqüentemente, o sucesso das suas empresas (Frese & Fay, 2001; Neves, 2002).

Em conclusão, este estudo contribui para expandir o conhecimento dos agentes organizacionais, sobre características de trabalho que podem pôr em causa, ou potenciar, a motivação intrínseca dos seus trabalhadores. Deste modo, o estudo e os dados obtidos tornam-se relevantes, devido à relação da motivação intrínseca com o aumento do desempenho dos trabalhadores, do seu bem-estar e de um maior comprometimento organizacional (Deci et al., 2017; Neves, 2002; Richer et al., 2002).

Referências Bibliográficas

- Abimbola, T. (2001). Branding as a competitive strategy for demand management in SMEs. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 3(2), 97–106.
<https://doi.org/10.1108/14715200180001480>
- Amabile, T. M., DeJong, W., & Lepper, M. R. (1976). Effects of externally imposed deadlines on subsequent intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34(1), 92–98. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.34.1.92>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The Startup owner's manual* (1ª ed.). K&S Ranch.
- Bormans, J., Privitera, M., Bogen, E., & Cooney, T. (2019). *European Startup Monitor*.
http://www.europeanstartupmonitor2019.eu/EuropeanStartupMonitor2019_2020_21_02_2020-1.pdf
- Carmichael, G. (2015, Agosto, 19). *The research is clear: Long hours backfire for people and for companies*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2015/08/the-research-is-clear-long-hours-backfire-for-people-and-for-companies>
- Castanheira, F., & Chambel, M. J. (2011). JD-C model to explain burnout in frontline workers: The useful contribution of emotional demands. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 23(5), 412–423.
<https://doi.org/10.1002/hfm.20326>
- 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>
- Coutinho, C. (2016). *Metodologias de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e prática* (2ª ed.). Edições Almedina
- Csikszentmihályi, M. (1990). The domain of creativity. In M. A. Runco & R. S. Albert (Eds.), *Theories of Creativity* (1ª ed., pp. 190–212). Sage Publications.

- DeCharms, R. (1968). *Personal causation: The internal affective determinants of behavior* (1^a ed.). Academic Press.
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, *18*(1), 105–115. <https://doi.org/10.1037/h0030644>
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, *74*(4), 580. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, *19*(2), 109–134. [https://doi.org/10.1016/0092-6566\(85\)90023-6](https://doi.org/10.1016/0092-6566(85)90023-6)
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology*, *49*(1), 14–23. <https://doi.org/10.1037/0708-5591.49.1.14>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *4*(1), 19-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Decker, R., Haltiwanger, J., Jarmin, R., & Miranda, J. (2014). The role of entrepreneurship in US job creation and economic dynamism. *Journal of Economic Perspectives*, *28*(3), 3-24. <https://doi.org/10.1257/jep.28.3.3>
- De Croon, E. M. (2002). Job stress, fatigue, and job dissatisfaction in dutch lorry drivers: Towards an occupation specific model of job demands and control. *Occupational and Environmental Medicine*, *59*(6), 356–361. <https://doi.org/10.1136/oem.59.6.356>
- De Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, *10*(1), 41–64. <https://doi.org/10.1108/14601060710720546>
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2011). Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *20*(3), 367–387. <https://doi.org/10.1080/13594321003590630>

- Edison, H., Smørsgård, N. M., Wang, X., & Abrahamsson, P. (2018). Lean internal startups for software product innovation in large companies: Enablers and inhibitors. *Journal of Systems and Software*, *135*, 69–87. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2017.09.034>
- Easley, C. E., & Roberts, E. B. (2012). Are you experienced or are you talented? When does innate talent versus experience explain entrepreneurial performance?. *Strategic Entrepreneurship Journal*, *6*(3), 207–219. <https://doi.org/10.1002/sej.1141>
- Fernet, C. (2013). The role of work motivation in psychological health. *Canadian Psychology*, *54*(1), 72–74. <https://doi.org/10.1037/a0031058>
- Fernet, C., Guay, F., & Senécal, C. (2004). Adjusting to job demands: The role of work self-determination and job control in predicting burnout. *Journal of Vocational Behavior*, *65*(1), 39–56. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00098-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00098-8)
- Fernet, C., Guay, F., Senécal, C., & Austin, S. (2012). Predicting intraindividual changes in teacher burnout: The role of perceived school environment and motivational factors. *Teaching and Teacher Education*, *28*(4), 514–525. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2011.11.013>
- Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, *23*, 133–187. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(01\)23005-6](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(01)23005-6)
- Gagné, M., Senecal, C. B., & Koestner, R. (1997). Proximal job characteristics, feelings of empowerment, and intrinsic motivation: A multidimensional model. *Journal of Applied Social Psychology*, *27*(14), 1222–1240. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1997.tb01803.x>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, *26*(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The motivation at work Scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, *70*(4), 628–646. <https://doi.org/10.1177/0013164409355698>

- Giardino, C., Bajwa, S. S., Wang, X., & Abrahamsson, P. (2015). Key challenges in early-stage software startups. In C. Lassenius, T. Dingsoyr., M. Paasivaara (Eds.), *Lecture notes in business information processing: Vol. 212. Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming*. (pp. 52-63). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-18612-2_5
- 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>
- Green, F., & Mc Intosh, S. (2001). The intensification of work in Europe. *Labour Economics*, 8(2), 291–308. [https://doi.org/10.1016/S0927-5371\(01\)00027-6](https://doi.org/10.1016/S0927-5371(01)00027-6)
- Grolnick, W. S., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1997). Internalization within the family: The self-determination theory perspective. In J. E. Grusec., & L. Kuczynski (Eds.), *Parenting and children's internalization of values: A handbook of contemporary theory* (1^a ed., pp. 135–161). Wiley.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. (1^a ed.). Addison Wesley.
- Hagger, M. S., Kock, S., & Chatzisarantis, N. L. (2015). The effect of causality orientations and positive competence-enhancing feedback on intrinsic motivation: A test of additive and interactive effects. *Personality and Individual Differences*, 72, 107-111. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.08.012>
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*. (1^a ed.). The Guildford Press
- Hsu, D., Roberts, E., & Eesley, C. (2007). Entrepreneurs from technology-based universities: Evidence from MIT. *Research Policy*, 36(5), 768-788. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2007.03.001>
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332–1356. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332>

- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). Strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963–989. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00086-2](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00086-2)
- Jungert, T., Koestner, R. F., Houliort, N., & Schattke, K. (2013). Distinguishing source of autonomy support in relation to workers' motivation and self-efficacy. *The Journal of Social Psychology*, 153(6), 651–666. <https://doi.org/10.1080/00224545.2013.806292>
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Karasek, R. A., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., & Amick, B. (1998). The job content questionnaire: An instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 322–355. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.3.4.322>
- Kline, R. B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (4^a ed.). The Guildford Press.
- Koch, A., Späth, J., & Strotmann, H. (2012). The role of employees for post-entry firm growth. *Small Business Economics*, 41(3), 733–755. <https://doi.org/10.1007/s11187-012-9456-6>
- Kohllmann, T., Stockmann, C., Hensellek, S., & Kensbock, J. (2016). *European Startup Monitor*. Duisburg-Essen Publications Online. <http://duepublico.uni-duisburg-essen.de/servlets/DocumentServlet?id=43790>.
- Körner, T., Puch, K., & Wingerter, C. (2010). *Qualität der Arbeit – Ein international vereinbarter Indikatorenrahmen*. Wirtschaft und Statistik. https://www.destatis.de/DE/Methoden/WISTA-Wirtschaft-und-Statistik/2010/09/qualitaet-arbeit-092010.pdf?__blob=publicationFile
- Messenger, J. C. (2018). *Working time and the future of work*. International Labour Office. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/dgreports/cabinet/documents/publication/wcms_649907.pdf

- Mikkelsen, A., Øgaard, T., & Landsbergis, P. (2005). The effects of new dimensions of psychological job demands and job control on active learning and occupational health. *Work & Stress, 19*(2), 153–175. <https://doi.org/10.1080/02678370500167808>
- Morgeson, F. P., Delaney-Klinger, K., & Hemingway, M. A. (2005). The importance of job autonomy, cognitive ability, and job-related skill for predicting role breadth and job performance. *Journal of Applied Psychology, 90*(2), 399–406. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.399>
- Müller, G., Tisch, A., & Wöhrmann, A. M. (2018). The impact of long working hours on the health of german employees. *German Journal of Human Resource Management, 32*, 217-235 <https://doi.org/10.1177/2397002218786020>
- Neves, A. L. (2002). *Motivação para o trabalho*. (2ª ed.). Editora RH.
- Parker, S. K. (1998). Enhancing role breadth self-efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of Applied Psychology, 83*(6), 835–852. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.6.835>
- Plant, R. W., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and the effects of self-consciousness, self-awareness, and ego-involvement: An investigation of internally controlling styles. *Journal of Personality, 53*(3), 435–449. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1985.tb00375.x>
- Preenan, P. T., Oeij, P. R., Dhont, S., Kraan, K. O., & Jansen, E. (2016). Why job autonomy matters for young companies' performance: Company maturity as a moderator between job autonomy and company performance. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, 12*(1), 74-100. <https://doi.org/10.1504/WREMSD.2016.073425>
- Rabideau, M. M., Wong, K., Gordon, E. S., & Ryan, L. (2016). Genetic counselors in startup companies: Redefining the genetic counselor role. *Journal of Genetic Counseling, 25*(4), 649–657. <https://doi.org/10.1007/s10897-015-9923-8>
- Reader, M. J., & Dollinger, S. J. (1982). Deadlines, self-perceptions, and intrinsic motivation. *Personality and Social Psychology Bulletin, 8*(4), 742–747. <https://doi.org/10.1177/0146167282084022>

- Richer, S. F., Blanchard, C., & Vallerand, R. J. (2002). A motivational model of work turnover. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(10), 2089–2113. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2002.tb02065.x>
- Roach, M., & Sauermann, H. (2015). Founder or joiner? The role of preferences and context in shaping different entrepreneurial interests. *Management Science*, 61(9), 2160-2184. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.2100>
- Rode, V., & Vallaster, C. (2005). Corporate Branding for Start-ups: The crucial role of entrepreneurs. *Corporate Reputation Review*, 8(2), 121–135. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540244>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Saini, S., & Plowman, K. (2007). Effective communication in growing pre-IPO start-ups. *Journal of Promotion Management*, 13(3-4), 203-232. <https://doi.org/10.1080/10496490802308547>
- Sauermann, H., & Cohen, W. M. (2010). What makes them tick? Employee motives and firm innovation. *Management Science*, 56(12), 2134–2153. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1100.1241>
- Schaufeli, W. B., Taris, T.W., & Van Rhenen, W. (2007). Workaholism, burnout and engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being?. *Applied Psychology: An International Review*, 57(2), 173-203. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893–917. <https://doi.org/10.1002/job.595>
- Shir, N., Nikolaev, B. N., & Wincent, J. (2018). Entrepreneurship and well-being: The role of psychological autonomy, competence, and relatedness. *Journal of Business Venturing*, 34(5), 1-17 <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.05.002>

- Sørensen, J. B. (2007). Bureaucracy and entrepreneurship: Workplace effects on entrepreneurial entry. *Administrative Science Quarterly*, 52(3), 387–412. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.3.387>
- Sutton, S. M. (2000). The role of process in software start-up. *IEEE Software*, 17(4), 33–39. <https://doi.org/10.1109/52.854066>
- Terho, H., Suonsyrjä, S., Karisalo, A., & Mikkonen, T. (2015). Ways to Cross the Rubicon: Pivoting in Software Startups. In P. Abrahamsson., L. Corral., B. Russo (Eds.), *Lecture notes in computer science: Vol 9459. Product-focused software process improvement.* (pp. 555-568). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-26844-6_41
- Vallerand, R. J., & Brissonette, R. (1992). Intrinsic, extrinsic, and amotivation styles predictors of behaviour. A prospective study. *Journal of Personality*, 60(3), 599-620. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1992.tb00922.x>
- Van Gelderen, M., & Jansen, P. (2006). Autonomy as a start-up motive. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(1), 23–32. <https://doi.org/10.1108/14626000610645289>
- Wall, T. D., Jackson, P. R., Mullarkey, S., & Parker, S. K. (1996). The demands-control model of job strain: A more specific test. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(2), 153–166. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1996.tb00607.x>
- Williamson, I. O., Cable, D. M., & Aldrich, H. E. (2002). Smaller but not necessarily weaker: How small businesses can overcome barriers to recruitment. In J. Katz, & T. M. Welbourne (Eds.), *Managing people in entrepreneurial organizations: Learning from the merger of entrepreneurship and human resource management* (pp. 83 – 106). JAI Press. [https://doi.org/10.1016/S1074\(02\)05005-5](https://doi.org/10.1016/S1074(02)05005-5)

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): _____

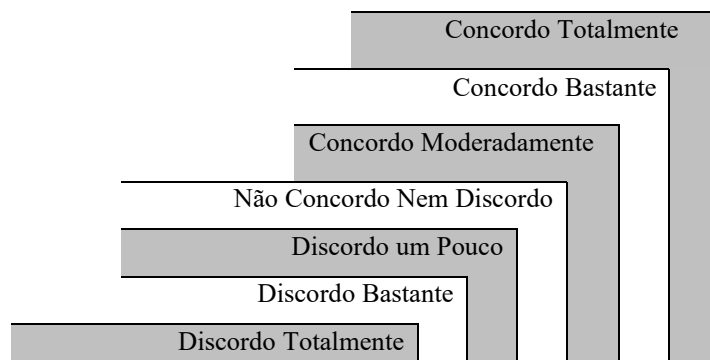
De seguida, encontram-se algumas afirmações. Para cada afirmação, assinale a resposta que mais adequa à sua opinião, tendo em conta a escala de Likert apresentada de 1 a 7 (1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo bastante; 3 = Discordo um pouco; 4 = Não concordo nem discordo; 5 = Concordo moderadamente;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

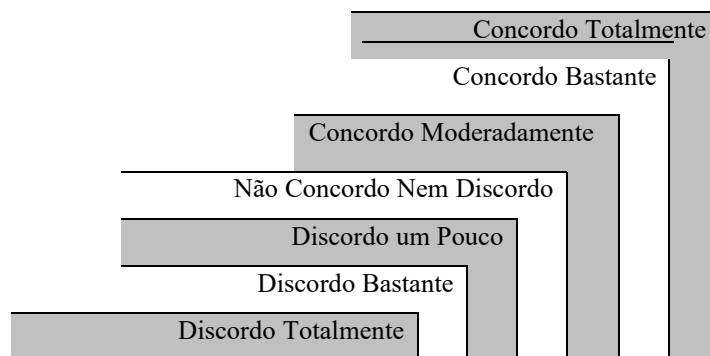
Os gestores desta empresa coordenam e acompanham.	1	2	3	4	5	6	7
Os gestores desta empresa incentivam os trabalhadores a cumprir metas e objetivos.	1	2	3	4	5	6	7
Nesta empresa, os trabalhadores sentem que os objetivos mensuráveis são importantes.	1	2	3	4	5	6	7
Esta empresa dá ênfase aos resultados.	1	2	3	4	5	6	7

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



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.



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

** Job Content Questionnaire*

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

	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="width: 40%;"></div> <div style="width: 20%; text-align: center;"> <p>Concordo Totalmente</p> <p>Concordo Bastante</p> <p>Concordo Moderadamente</p> <p>Não Concordo Nem Discordo</p> <p>Discordo um Pouco</p> <p>Discordo Bastante</p> <p>Discordo Totalmente</p> </div> <div style="width: 20%;"></div> </div>						
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 dispendo 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	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						
	1	2	3	4	5	6	7
Porque eu gosto muito deste trabalho.							
Pela satisfação que obtenho neste trabalho.							
Pelo prazer que este trabalho me proporciona.							
Porque este trabalho me permite alcançar os meus objetivos de vida.							
Porque este trabalho contribui para a realização dos meus planos de carreira.							
Porque este trabalho se encaixa nos meus valores pessoais.							
Porque eu tenho de ser o melhor no meu trabalho.							
Porque o trabalho é a minha vida e eu não quero falhar.							
Porque a minha reputação depende do trabalho.							
Porque este trabalho me proporciona um certo nível de vida.							
Porque este trabalho permite ganhar muito dinheiro.							
Eu só faço este trabalho pelo dinheiro.							

* *Motivation At Work Scale*

Anexo B- Matriz de Correlações

Tabela 2

Matriz de correlações para as variáveis em estudo

Variável	1	2	3
1. Motivação intrínseca			
2. Excesso	-.09*		
3. Autonomia	.57**	-.07	

* $p < .005$

** $p < .001$