



CATÓLICA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
E PSICOLOGIA

PORTO

A relação entre cultura organizacional e conciliação vida pessoal-vida profissional: O caso das *startups*

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

José Pedro Oliveira Pinho de Victoria Candeias

Porto, junho 2021



CATÓLICA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
E PSICOLOGIA

PORTO

A relação entre cultura organizacional e conciliação vida pessoal-vida profissional: O caso das *startups*

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

José Pedro Oliveira Pinho de Victoria Candeias

Trabalho efetuado sob a orientação de

Professora Doutora Filipa Sobral e Professora Doutora Catarina Morais

Porto, junho 2021

Agradecimentos

À minha irmã, pelo eterno e incondicional apoio, por se ter sempre esforçado para que tivesse tudo de bom e melhor, tanto na vida acadêmica como fora. Por lutar sempre a meu lado. Por toda a alegria que sempre demonstrou pelas minhas conquistas, sendo elas grandes ou pequenas. E, ao André, por ser o braço direito de todo este apoio, como também pela atenção e incentivo que sempre deu para que conseguisse ter tudo ao meu dispor e que fosse bem-sucedido. Obrigado!

Aos meus pais, sem pôr um á frente do outro, pois ambos me deram tudo o que tinham e me ensinaram a ser quem sou, cada um da sua maneira. Por tudo o que fizeram por mim, por todos os esforços, por todas as dores de cabeça que proporcionaram neste percurso para que eu fosse mais e melhor, fizesse mais e mais. Todo o agradecimento é pouco.

Aos meus afilhados, que apesar de não terem uma influência direta no meu percurso acadêmico, a minha vida não seria tão feliz sem eles, todos.

Aos que me acompanharam do início ao fim, ao Diogo, João, Rúben, Mabílio e André, por terem sempre aceitado os desafios de cada um como se fosse de todos e apoiarem sempre qualquer decisão.

À Rita, por ter sempre aquela palavra motivadora, de carinho, que dá força para continuar. Pelo seu apoio incondicional que tem dado em todos os desafios. Pela presença constante em qualquer momento e garra de lutar pelo melhor de todos os que gosta, sem dúvida, um exemplo. À família da Rita, que me acolheu como se fosse deles, obrigado por tudo!

A todos os que ficaram e aos que passaram, sem nenhum de vocês este caminho teria o mesmo sentido que teve até agora. Por todos os bons e não tão bons momentos, obrigado!

A todo o corpo docente da FEP UCP que me ajudou, ensinou e marcou.

Um agradecimento especial às professoras Catarina Morais e Filipa Sobral, principalmente pela grande paciência e esperança colocada em mim. O apoio e ajuda foi algo que nunca faltou e, por isso, estarei eternamente grato!

Nothing is more expensive than a missed opportunity. - H. Jackson Brown, Jr.

Resumo

Poucos são os estudos dedicados a analisar o ambiente das *startups*, em particular em Portugal, e os que existem não analisam a relação que a cultura organizacional tem com a conciliação vida pessoal-profissional. Este estudo baseia-se no modelo dos valores concorrentes de Cameron e Quinn (2006) para avaliar o tipo de cultura mais saliente nas *startups*, bem como qual a relação das diferentes culturas (e.g., empreendedora, racional, hierárquica e clã) com a conciliação da vida pessoal-profissional.

Foi aplicado um questionário a 292 trabalhadores de *startups*. Os resultados permitiram verificar que (a) a cultura empreendedora é a cultura organizacional mais saliente nas *startups* tendo diferenças significativas dos diferentes tipos de cultura e (b) que tanto na cultura empreendedora, racional, hierárquica e de clã prevalece um positivo equilíbrio entre a vida pessoal-profissional dos trabalhadores das *startups*. Os resultados obtidos apontam que existe uma relação positiva entre todas as culturas e a conciliação vida pessoal-profissional, no entanto, o facto de o estudo ser realizado no início de uma pandemia mundial, como o caso de estudo serem *startups* portuguesas, poderá ter influenciado alguns dos mesmos. Assim, denota-se que o mercado de trabalho é instável e sofre alterações inesperadas, o que leva a adaptações e flexibilidades por parte das organizações que podem alterar o pensamento tradicional das mesmas.

Palavras-chave: Vida pessoal-profissional, Cultura empreendedora, Modelo dos valores concorrentes, *Startups*

Abstract

There are few studies dedicated to analyzing the environment of *startups*, particularly in Portugal, and those that exist do not analyze the relationship that organizational culture has with work-life balance. This study is based on the model of concurrent values by Cameron and Quinn (2006) to assess the most salient type of culture in *startups*, as well as the relationship between different cultures (e.g., entrepreneurial, rational, hierarchical and clan) with the balance of personal-professional life.

A questionnaire was applied to 292 workers from *startups*. The results allowed us to verify that (a) the entrepreneurial culture is the most salient organizational culture in *startups* with significant differences from different types of culture and (b) that both in the entrepreneurial, rational, hierarchical and clan culture prevails a positive balance between work-life of *startup* workers. The results obtained show that there is a positive relationship between all cultures and work-life balance, however, the fact that the study is carried out at the beginning of a global pandemic, such as the case study being Portuguese *startups*, may have influenced some of the results. Thus, it is denoted that the labor market is unstable and undergoes unexpected changes, which leads to adaptations and flexibilities on the part of organizations that can change their traditional thinking.

Keywords: Work-life Balance, Entrepreneurial culture, Competing values model, *Startups*

Índice

Introdução	8
Enquadramento teórico	10
<i>Startups</i> : contextualização e caracterização	10
Cultura Organizacional: O Modelo dos Valores Concorrentes.....	13
A Cultura Organizacional nas <i>Startups</i>	16
Conciliação vida profissional-vida pessoal	18
Método	22
Amostra	22
Procedimento.....	22
Instrumentos	23
Cultura Organizacional Percebida.....	23
Conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal	23
Resultados	24
Análises preliminares	24
Teste das hipóteses	24
Discussão.....	27
Limitações e Direções Futuras	30
Implicações para a prática	31
Referências Bibliográficas	32

Índice de Anexos

Anexos.....	37
Anexo A – Questionário.....	38

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Estatística Descritiva das variáveis em estudo (Assimetria e Curtose).

Tabela 2 – Estatística Descritiva – Número de participantes que classificaram os diferentes tipos de cultura como sendo alta ou baixa.

Introdução

O conceito de cultura organizacional acarreta grande complexidade pelas várias facetas que assume, logo é possível encontrar na literatura diferentes definições de diversos autores. No entanto, a definição mais consensual parece ser a de Schein (1984) que explica que a cultura organizacional é considerada como uma força social, em grande parte invisível, mas eficaz. De modo a compreender a cultura de uma organização, Schein (2001) afirma que é necessário procurar experiências e conhecimentos comuns aos que nela trabalham. Todas as organizações são diferentes e experienciam características organizacionais distintas umas das outras. A procura da compreensão de uma cultura organizacional não se cinge apenas à observação de comportamentos e ao conhecimento dos valores da organização (Freitas, 1991) e a perceção de uma melhor cultura não se distingue por ter mais ou menos cultura na organização (Schein, 2001), mas sim pelas características da mesma. Aliás, a atratividade de uma organização pode estar também relacionada com a cultura organizacional existente (Gardner et al., 2009), ou seja, a perceção de cultura organizacional pode ser o ponto crucial para a atração ou retenção de certos colaboradores que se identifiquem com a organização.

O foco de muita da literatura em torno da cultura organizacional tem sido em conhecer as tipologias de cultura presentes numa dada organização ou conjunto de organizações que pertencem a um mesmo sector de atividade ou que partilham determinadas semelhanças entre si (Braga et al., 2014; Fernandes et al., 2015, Martins et al., 2011). Dos vários modelos conceptuais usados para medir/avaliar a cultura organizacional, destaca-se o modelo de valores concorrentes, criado por Cameron e Quinn (2006), que se distingue por defender a existência de quatro tipos de cultura organizacional, que oscilam em dois eixos: (a) o eixo que define uma cultura como flexível ou de controlo; e (b) o eixo que define uma cultura como mais preocupada com os objetivos organizacionais ou individual/de equipa.

Ao longo das últimas décadas este modelo foi aplicado em vários estudos, de várias empresas com diferentes características (e.g., Braga et al., 2014; Helfrich et al., 2007; Morais & Graça 2013; Quinn et al., 1991), permitindo compreender qual a tipologia de cultura mais saliente em cada uma delas. No entanto, existe um novo conjunto de empresas, designadas como *startups*, que pelas suas especificidades, têm levantado muita curiosidade sobre a cultura organizacional que praticam e que, do ponto de vista da cultura organizacional têm sido pouco estudadas, em particular no contexto português.

As *startups* caracterizam-se por serem empresas em crescimento e desenvolvimento rápido, onde os desafios que o trabalho exerce, as variadas opções de ação, a autonomia nas tomadas de decisão, a empatia existente perante superiores, os benefícios monetários, a satisfação

do trabalho e ainda a visibilidade das contribuições são os principais fatores motivadores para o ambiente de uma *startup* (Saini & Plowman, 2007). De facto, a literatura aponta, que a cultura predominante nas *startups*, é a cultura empreendedora (Decker et al., 2014), mas falta compreender como é que as especificidades de uma cultura empreendedora num contexto de *startup*, que se pauta por elevados níveis de imprevisibilidade e flexibilidade, se podem relacionar com outras variáveis fundamentais para a construção da relação de trabalho, nomeadamente, a capacidade dos indivíduos conciliarem o trabalho com a sua vida pessoal.

Independentemente da organização e das suas características e cultura, o equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional é de grande importância tanto para as organizações como para a pessoa de forma individual, pois ao chegar a um consenso na vida do indivíduo, este terá mais possibilidades de aumentar o seu desempenho dentro da organização (o que traz melhores resultados à empresa) como também de alcançar objetivos pessoais (Chandra, 2012). Quando existe um conflito entre a vida profissional e a vida pessoal, tanto a organização como o indivíduo saem negativamente afetados deste conflito (Chang et al., 2010).

Assim, tendo como base o modelo de valores concorrentes, na versão usada por Cameron e Quinn (2006), o presente estudo pretende conhecer qual a perceção predominante de cultura nas *startups* portuguesas e de que forma as tipologias de cultura se relacionam com a conciliação entre o trabalho e a vida pessoal dos trabalhadores.

Enquadramento teórico

***Startups*: contextualização e caracterização**

Com a explosão da *internet*, na década de ‘90, são descobertas formas inovadoras de vender produtos, serviços e ainda novos *softwares* empresariais (Maia, 2016). Desta explosão advém um forte aparecimento de novas empresas de tecnologia e informação (TIC) e, com elas, o elevado nível de destaque dos negócios interligados com a tecnologia e inovação na economia mundial, originando um maior aparecimento de empresas que se apresentam como *startups*. As mesmas dizem respeito a empresas que se caracterizam por ser “tipicamente empresas pequenas, com uma dotação de recursos humanos, técnicos e financeiros relativamente reduzida. [...] O empreendedor assume as funções de gestão e a capacidade de produção de pequenas quantidades leva a que aquele se dirija para segmentos pequenos do mercado” (Ferreira et al., 2009, p.7). São exemplos do potencial crescimento de uma *startup*, projetos como a *Uber*, *Groupon*, *Dropbox*, *Airbnb* e outras, que ilustram também o potencial destas empresas. Assim, embora não exista uma definição consensual do conceito de *startup*, o termo tem vindo a ser associado a jovens empreendedores, aplicações populares, empresas de tecnologia e pequenas organizações em geral (Nascimento, 2017). Quando associado a empresas, esta expressão refere-se àquelas que estão ainda em fase inicial de construção e que apresentam projetos considerados promissores, que se focam em planos inovadores (Bormans et al., 2019). São, no entanto, organizações temporárias (Blank & Dorf, 2020) uma vez que têm menos de 10 anos de existência sendo, após esse prazo, a organização considerada uma empresa estabelecida (Bormans et al., 2019).

Numa vasta pesquisa realizada por Eric Reis (2011) e confrontando-se com o desaprazível facto de que bastantes *startups* falham, este procura fugir ao pensamento tradicional, com o intuito de melhorar a taxa de sucesso de produtos inovadores. Eric Reis (2011) percebeu que devido à grande incerteza em que as *startups* operam, sendo os produtos e os clientes um enigma sobre o futuro da *startup*, fatores como um planeamento arrojado, uma estratégia consistente e uma observação de mercado podem constituir um problema. A complexidade e incerteza combinada traz às *startups* um desafio importante para a sua integração custosa no mercado (Filho et al., 2018), sendo esta combinação uma das grandes causas de falha nas *startups*. Desta forma, é necessário que o empreendedor possua agilidade na execução ao longo do processo de desenvolvimento da *startup*, tal como no restante tempo de vida do negócio.

Nos tempos recentes, questões como a tecnologia, financiamento e questões sociais fazem com que o mercado se torne numa área de risco, em constante alteração, obrigando às

empresas uma constante estratégia adaptativa (Filho et al., 2018). A compreensão do surgimento de novas oportunidades, ou a necessidade de largar um projeto não apto para o mercado pode ser considerado uma tarefa difícil, obrigando à existência de uma abertura psicológica relativamente à mudança tal como uma flexibilidade operacional alta por parte do empreendedor (Reis, 2011). A necessidade de crescimento e adaptabilidade aos mercados dificulta o sustento necessário para o desenvolvimento de uma *startup*, uma vez que são, inicialmente, organizações com recursos económicos, humanos e físicos escassos (Costa, 2018). Como Santos e Eisenhardt (2009) afirmam, um dos fatores mais importantes no início de um negócio num mercado inovador, é a procura de suporte, estando assim dependentes de ajuda externa para a criação e sustentabilidade do negócio. Em conjunto com o que foi dito anteriormente, Giardino e colaboradores (2014), acrescentam ainda que devido a esse fator e à baixa capacidade de resposta às mudanças do mercado, à visão de crescimento rápido, ao foco total na realização de apenas um produto/serviço, a taxa de sucesso é extremamente baixa.

Apesar de uma *startup* depender de muitas características e nem todas serem totalmente centradas na tecnologia e informação, Nascimento (2007) afirma que estas que são maioritariamente direcionadas para a tecnologia e informação, são conseqüentemente intensivas na utilização de tecnologia o que lhes permite altos níveis de produtividade, sendo que as empresas que não se consideram *startups*, necessitam de uma maior mão de obra. Assim, estas *startups* têm a vantagem de necessitarem de menos mão de obra, facilitando o seu financiamento. Por seu turno, as dificuldades associadas aos novos empreendimentos de tecnologia estão bem existentes no mercado. A inexperiência do empreendedor forma barreiras que limitam a capacidade de execução perante os estágios iniciais de desenvolvimento e crescimento (Filho et al., 2018).

Com a intenção de compreender melhor o percurso de uma *startup* no caminho do sucesso, Wright e colaboradores (2004), denotam que as incertezas relativamente ao mercado e à tecnologia são evidentes no início da mesma. A produção e a criação de novos métodos de trabalho são essenciais no que toca à inserção de um novo mercado e uma nova indústria. Também os ajustes nas estratégias usadas são parte do caminho a percorrer, uma vez que é um mercado desconhecido. Assim, a adaptação é uma importante tarefa a ser implementada (Wright et al., 2004), o que obriga a que exista flexibilidade empresarial na *startup*. O desenvolvimento de tarefas, rotinas, sistemas e produção são essenciais na sobrevivência das *startups* (Zawislak et al., 2012). A habilidade de executar uma certa capacidade produtiva, tais como, uma fixação de horários, rotinas, padrões de qualidade, rapidez, flexibilidade e fluxos de trabalho, é um dos passos para as *startups* conseguirem prosseguir para a última fase de vida empresarial, que é o crescimento sustentável (Wright et al., 2004).

Filho e colaboradores (2018) identificaram quatro capacidades que uma *startup* deve assumir como adquiridas, de forma a ter sucesso. Estas capacidades denominam-se de modelo de capacidades de inovação apresentado por Zawislak e colaboradores (2012, 2013, 2014), o qual foi desenvolvido no contexto de empresas industriais. O autor (Filho et al., 2018) divide as quatro capacidades em duas dimensões: a dimensão tecnológica, associada à capacidade de desenvolvimento e operação, e a dimensão de negócios, associada à capacidade de gestão e transação.

Com a crescente inovação tecnológica, a capacidade de desenvolvimento foca-se na boa interpretação do estado da arte, ou seja, terá que existir uma visão ampla sobre determinada tecnologia de modo a ser possível transformá-la em produtos novos, processos, métodos e técnicas com o intuito de alcançar uma maior eficiência técnico-económica (Filho et al., 2018). A capacidade de operação consiste na habilidade de concretizar um certo volume de produção com a concretização de rotinas diárias, as quais incluem qualidade, rapidez, flexibilidade e os fluxos de trabalho (Filho et al., 2018).

O financiamento é um dos fatores mais importantes na criação de uma nova organização empresarial, sendo no entanto uma das maiores dificuldades a nível empresarial. As *startups*, como falado anteriormente não fogem à regra e desta forma, estão dependentes de ajuda externa. No entanto, necessitam também de ter uma boa capacidade de gestão, que se refere à transformação dos resultados da capacidade de desenvolvimento em operações coerentes e sustentáveis. Como ainda, é importante a existência de capacidade de transação, focando-se na redução de custos de comercialização, de negociação, de logística e entrega e ainda de terceirização, ou seja, é importante o foco nos custos de transação, minimizando os possíveis desperdícios empresariais.

Ferreira e colaboradores (2009) afirmam que um fator comum nas *startups* em Portugal, é a sua reduzida dimensão. Desta forma, a dificuldade de crescer e se fazer aparecer em mercados inovadores, sem nomes ou marcas conhecidas é um obstáculo para as mesmas.

“Na sua essência uma *startup* é um catalisador que transforma ideias em produtos.” (Ries, 2011, p.57). A criação de uma *startup*, nada mais é que, uma organização com uma ideia visionária que abre portas para a construção de um caminho, com um percurso definido através de metas pelas quais trabalhar. A aquisição de funcionários com ideias e valores semelhantes ao/s criador/es da *startup* é uma mais-valia para que a mesma consiga ultrapassar barreiras e caminhar em direção do sucesso (Nascimento, 2017), ou seja, a aquisição de funcionários que compreendam a cultura organizacional da organização e tenham valores idênticos, promove o sucesso da mesma.

Cultura Organizacional: O Modelo dos Valores Concorrentes

Diversos modelos e perspectivas acerca do conceito de cultura levaram à existência de múltiplas definições sobre a temática, podendo mesmo afirmar-se que a época na qual a cultura se tornou mais contestada foi nos anos '80 (Chambel & Curral, 2008). No entanto, de uma forma geral, a cultura é vista como “um sistema de valores compartilhado pelos membros de uma organização que a diferencia das demais” (Robins, 2012, p.501).

A diversidade de organizações existentes e diferenciação umas das outras, mostra-nos que cada organização tem a sua cultura organizacional (Chiavenato, 2006). Importa, contudo, ressaltar que quando se menciona cultura organizacional está-se a fazer referência à cultura dominante, isto é, à macro visão da cultura que confere personalidade distinta à organização (Bilhim, 1996). São componentes essenciais da cultura de uma organização aspetos como: objetivos e avaliação, formação, regras e políticas, cerimónias e eventos, comportamentos da gestão, ambiente físico e estrutura organizacional, remunerações e recompensas, hábitos e normas e ainda comunicações, sendo que estes instituem uma descrição do que é a cultura organizacional (Galpin, 1996). Também a gestão estratégica usada, as redes de mudança, a liderança, o conhecimento, a assertividade no que toca às metas e objetivos na organização, a flexibilidade para com os trabalhadores e o constante acompanhamento são algumas apreciações a ter em vista quando se fala de cultura organizacional (Hosftede, 1997).

A definição do conceito de cultura organizacional sofre diferentes perspectivas dependendo das diversas abordagens na literatura, uma vez que existe uma multiplicidade de modelos de cultura. Por sua vez, o modelo de eficácia de Quinn e Rohrbaugh (1983) tem grande foco na literatura. Neste modelo, predominam três conjuntos de valores: Foco organizacional (e.g., foco no bem-estar e desenvolvimento individual, como também da organização); Estrutura organizacional (e.g., foco na estabilidade e flexibilidade); Meios e fins organizacionais (e.g., foco na aquisição de recursos através da inovação e rapidez de resposta com ênfase nos processos de planeamento e estabelecimento de objetivos). A adaptação deste modelo de eficácia resultou no Modelo dos Valores Concorrentes (Quinn & Rohrbaugh, 1983), que faz uma leitura mais elaborada sobre as diferenças da cultura organizacional nas empresas. Este será o modelo utilizado no estudo em causa, sendo que se têm vindo a destacar nos estudos sobre a cultura organizacional.

Este modelo categoriza a cultura de acordo com dois eixos: estrutura (controlo vs. flexibilidade) e orientação (interna vs. externa) (Cameron & Quinn, 2011). Neste seguimento, é importante compreender que: as estruturas organizacionais de controlo (mecanicistas) são ade-

quadas em empresas que funcionam em condições estáveis e nas quais os problemas enfrentados são divididos entre funções especializadas; as estruturas organizacionais flexíveis (orgânicas) são apropriadas sobre condições instáveis em organizações tecnológicas e na existência de problemas, pois não existe a possibilidade de dividir e distribuir entre as funções mais especializadas a solução (Cameron & Quinn, 2011). Ainda, o segundo eixo diz respeito ao foco da orientação quanto ao ambiente interno em confronto com o ambiente externo. A orientação interna está focada na efetividade organizacional e é dada de acordo com características internas harmônicas que se obtêm de acordo com a integração e unidade dos membros (Cameron & Quinn, 1999), por outro lado, a orientação externa encontra-se focada na diferenciação e na competitividade com diversas outras organizações, onde a efetividade ocorre pela concorrência externa (Cameron & Quinn, 1999).

A partir da interação destes dois eixos, Cameron e Quinn (2006) sugeriram quatro categorias de cultura organizacional (clã, empreendedora, burocrática e racional), as quais realçam padrões estáveis de normas que as organizações criam com o intuito de lidar com o ambiente da empresa, focando-se no ambiente interno e externo e optam pela procura de estabilidade e controlo ou pela procura de flexibilidade e adaptabilidade (cf. Figura 1). De acordo com os autores, estas quatro categorias de cultura caracterizam-se por:

(1) Clã (ou grupo/equipa), focando-se internamente na organização e procurando a flexibilidade e adaptabilidade. Nesta categoria é comum observar uma preocupação com o desenvolvimento de um ambiente de trabalho humano, com estímulos de trabalho em equipa e envolvendo os empregados nas decisões. Os líderes têm o papel de encorajar a participação dos trabalhadores, ganhando a lealdade dos mesmos o que permite o desenvolvimento de um ambiente saudável nas organizações. É comum em organizações familiares;

(2) Empreendedora (ou adocrática), focando-se no ambiente externo à organização e procurando a flexibilidade e adaptabilidade. As organizações são forçadas a acompanhar as inovações como o ritmo acelerado da concorrência. Nestas organizações, estar à frente da concorrência e ser inovador são a chave do sucesso. Este tipo de empresas são flexíveis, dinâmicas e lidam constantemente com incertezas. O empreendedorismo e a criatividade são estimulados pelos líderes;

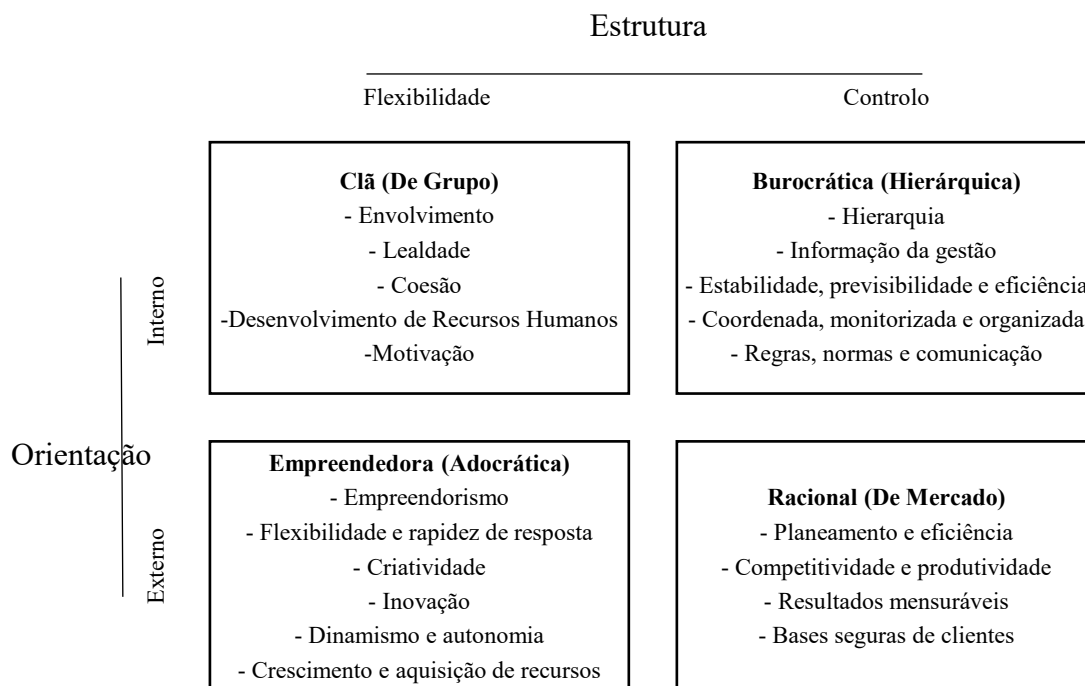
(3) Burocrática (ou hierárquica). Da mesma forma que a cultura tipo Clã, esta, tem foco interno à organização mas com procura na estabilidade e controlo. Segundo Barbosa (2011), Max Weber, propôs sete características relacionadas com a burocracia e ligadas à eficiência: hierarquia, propriedade privada, regras, especialização, impessoalidade, meritocracia e respon-

sabilidade. As tarefas, procedimentos, regras, padrões e funções são geralmente estáveis e integradas. Neste tipo cultural, as decisões são centralizadas, o ambiente de trabalho é estruturado e formal, existindo diversos níveis de hierarquia e a preocupação da organização detém-se a longo prazo, na estabilidade, previsibilidade e eficiência. O papel do líder é maioritariamente coordenação, monitorização e organização.

(4) Racional (ou de mercado). De igual forma à cultura tipo Empreendedora, também esta é orientada ao ambiente externo, focando-se em transações externas o que inclui as relações com fornecedores, clientes, sindicatos e outros, mas com uma procura de estabilidade e controlo. Têm como referência organizações que funcionam como um mercado próprio, com ênfase nos resultados obtidos, bases seguras de clientes e tendências de nichos de mercado (segmento no qual as necessidades dos consumidores são pouco exploradas). O grande guia destas empresas é a competitividade e a produtividade, alcançadas num ambiente externo muito concorrido. A liderança neste tipo de cultura foca-se nos resultados, o que por sua vez, se traduz em lucros.

Figura 1.

Modelo dos Valores Concorrentes



Nota. A figura apresenta o Modelo dos Valores Concorrentes adaptado às diferentes culturas organizacionais, mostrando características gerais de cada cultura. Adaptado de Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011, p39).

A Cultura Organizacional nas Startups

A cultura organizacional das *startups* tem sido associada ao valor de empreendimento (Egan-Wyer et al., 2017), assim como a uma estrutura inicial sem hierarquia e com tarefas e funções ainda a serem definidas, sendo plana e não organizada (Saini & Plowman, 2007). Os mesmos autores defendem que a cultura de uma *startup* pode ser descrita como tendo uma atmosfera participativa, unida, familiar e colaborativa, sendo predominantemente carregada de colaboradores jovens com características amigáveis, agressivas, cheios de energia, entusiasmados e inteligentes. Na cultura das *startups*, os jovens colaboradores partilham a admiração e respeito uns com os outros (Saini & Plowman, 2007), aqui são utilizados discursos culturais de resistências que aludem a processos, ideologias, comportamentos e éticas de trabalho como também à sobrevivência e crescimento da organização. Estes estão em contacto direto com o mercado de trabalho, com o investimento inicial e o retorno do mesmo, com as vontades e gostos dos colaboradores e empreendedores das *startups* (Saini & Plowman, 2007). Assim, a comunicação dentro da *startup* serve de elemento-chave para compreender como os fundadores de *startups* se reconhecem com o seu papel e ainda mostra aos colaboradores que o que é pedido deles, é a utilização da real vocação presente neles, no trabalho, e não apenas a função do que realmente é o trabalho (Egan-Wyer et al., 2017). Estas características dão a possibilidade de que a organização mantenha uma cultura organizacional onde os colaboradores consigam comunicar os seus sucessos ao invés de apenas administrar um negócio (Egan-Wyer et al., 2017).

É importante ainda realçar que, pelas suas características, as *startups* enfrentam desafios constantes (incerteza), ao mesmo tempo que dão autonomia nas tomadas de decisão aos seus colaboradores e promovem a empatia destes com os superiores (Saini & Plowman, 2007). Também a oferta de benefícios monetários, a satisfação do trabalho e a visibilidade das contribuições são os principais fatores motivadores que caracterizam o ambiente de uma *startup* (Saini & Plowman, 2007). Assim, este ambiente e cultura organizacional podem ter impacto na atratividade de uma organização (Gardner et al., 2009), ou seja, a perceção de cultura organizacional pode ser o ponto crucial para a atração de certos colaboradores ou não. Assim, é importante manter colaboradores com características e valores semelhantes àqueles com que a *startup* se identifica, de modo a aumentar a chance de sucesso.

Com as diversas características que as *startups* possuem, é difícil classificar todas num só quadrante do Modelo de Valores Concorrentes. A diversidade de características que as organizações demonstram podem estar presentes em todos ou quase todos os quadrantes do modelo, no entanto existe sempre um quadrante que se demonstra predominante nas características que as organizações possuem (Cameron & Quinn, 2011). Desta forma, e tendo em atenção as

diferentes características que uma *startup* possui, poderá ser possível destacar um quadrante do Modelo de Valores Concorrentes, dos restantes quadrantes. Apesar de as organizações suportarem características de cada uma das categorias identificadas (e.g., Clã; Burocrática; Empreendedora; e Racional), uma é sempre mais predominante que as restantes, podendo assim identificar o tipo de cultura organizacional que a mesma possui (Cameron & Quinn, 2011).

Em seguimento do que foi dito anteriormente, é importante refletir que todas as organizações possuem uma cultura organizacional única. Com a junção dos riscos, dificuldades, flexibilidades, capacidades, baixos níveis hierárquicos, pequeno tamanho, que as *startups* costumam caracterizar-se, Decker e colaboradores (2014), definem a cultura organizacional dominante nas *startups* como sendo a cultura empreendedora. No entanto, os autores não realizaram a sua análise num contexto português, mas sim nos Estados Unidos da América. Desta forma, e de modo a compreender a fórmula para identificar uma cultura organizacional, independentemente do contexto, Giardino e colaboradores (2014) afirmam que os métodos flexíveis e reativos em conjunto com as metodologias e técnicas de práticas ágeis, são a receita que permite identificar a cultura e as necessidades específicas de uma *startup*. Desta forma, cria-se a seguinte hipótese:

H1: Devido às características de uma startup, a cultura organizacional, tendo em conta o Modelo dos Valores Concorrentes, predominante, é a cultura Empreendedora.

Face à imprevisibilidade diretamente associada às *startups*, pode ser exigido uma maior atenção no que toca ao acompanhamento de recursos para uma boa gestão e equilíbrio nos diferentes aspetos da vida dos colaboradores e empreendedores. Assim, é de extrema importância relacionar o trabalho e a vida pessoal de qualquer participante de uma *startup* uma vez que esse equilíbrio se encontra no centro do desenvolvimento dos recursos humanos (Grzywacz & Carlson, 2007). Seria impossível conciliar a vida profissional com a vida pessoal se déssemos o mesmo valor a todas as componentes que fazem parte da nossa vida (e.g., trabalho, casa, amigos, amor ou diversão) (Henrison, 2009). Desta forma, revela-se crucial um bom trabalho sobre os recursos humanos de cada empresa, de forma a garantir e compreender as prioridades de cada trabalhador e conciliá-las com as necessidades da organização.

Conciliação vida profissional-vida pessoal

O tema *Work Life Balance* (ou conciliação vida profissional-vida pessoal) está atualmente relacionado ao tempo que os indivíduos dedicam ao trabalho e à vida pessoal (De Andrade et al., 2019). O equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional é único para cada indivíduo (Henrikson, 2009) e a sua definição pouco consensual (Hill et al., 2001), uma vez que o equilíbrio destas duas dimensões é uma representação subjetiva individual. Se para algumas pessoas muitas horas de trabalho e esforço árduo que acabe por representar sucesso, é uma mais-valia, para outros indivíduos poderá ser uma rotina sem interesse de manter (Chandra, 2012). A conciliação vida profissional-vida pessoal, difere de quem está a iniciar uma carreira para quem se encontra à procura de uma reforma ou até uma vida mais social ou familiar. Deste modo, cada pessoa tem as suas prioridades sobre como gastar o seu tempo e cabe a cada uma delas desempenhar a sua função na vida-laboral como extralaboral, consoante as prioridades definidas, sendo importante a procura de um estado de bem-estar físico, mental, profissional, familiar e ainda social (Henrikson, 2009). Neste seguimento, Henrikson (2009) afirma que para a existência de uma boa conciliação entre o trabalho e a vida pessoal, é essencial que esta co-exista com um bem-estar mental e físico. Ou seja, o equilíbrio entre a esfera profissional e a esfera pessoal relaciona-se diretamente com o facto de como cada indivíduo qualifica cada componente da sua vida e ainda o bem-estar mental e físico em conformidade com ambas as esferas.

Ao mesmo tempo, este equilíbrio é fluído, podendo variar consoante os diferentes fluxos na vida das pessoas, assim como componentes imprevisíveis que podem alterar as prioridades, os valores e perceção de equilíbrio de cada pessoa (Chandra, 2012). Por exemplo, numa época de adaptações nas empresas devido ao grande fluxo de novos serviços e produtos, as mudanças no trabalho acontecem mais regularmente que o previsto e podem levar a grandes mudanças na vida pessoal e vice-versa, o que provoca uma situação de desequilíbrio e a necessidade de encontrar novamente um equilíbrio (Henrikson, 2009).

O trabalho profissional tem sido a componente que mais influência as restantes componentes da vida de cada pessoa, sendo esta a que proporciona recursos necessários para a complementação das diferentes outras (Cabral, 2011). O autor defende que o trabalho é a condicionante mais importante no que toca ao investimento nas outras áreas da vida pessoal, não só devido à remuneração que facilitará ou dificultará as restantes componentes, mas também devido aos diferentes horários de trabalho, constrangimentos laborais, entre outros fatores. Assim, Cabral (2011), assume o trabalho como a vertente mais dificultadora no que toca ao tema de equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional.

Assim, esta temática da conciliação vida pessoal-vida profissional tem sido alvo de grande interesse por parte de investigadores das ciências comportamentais e das empresas (Leite, 2006) uma vez que um bom balanço entre as duas esferas leva, normalmente, a uma positiva satisfação de vida. No entanto, o grande interesse de estudo desta temática revela-se preocupada com a fraca conciliação das duas esferas (Gröpel & Kuhl, 2009), que usualmente leva a uma redução de satisfação laboral, como pessoal. Alguns dos aspetos negativos que podem advir da fraca conciliação entre as esferas descrevem-se como: um decréscimo do bem-estar; decréscimo da qualidade de vida; e ainda a outros pontos negativos, relacionados com o bem-estar psicológico; um aumento de *stress*; saúde mental afetada negativamente; e ainda conflitos familiares ou na vida social do indivíduo (Gröpel & Kuhl, 2009). O surgimento de conflito de papéis de trabalho dos indivíduos ocorre quando o indivíduo ganha noção que a requisição de uma função excede os seus recursos, como o tempo (Baltes et al., 2010). Conflitos entre a vida pessoal e a vida social (e.g., tempo insuficiente para as exigências do trabalho e da vida pessoal), normalmente diminuem o nível de bem-estar devido à frustração das necessidades de cada esfera (Gröpel & Kuhl, 2009).

Assim, as organizações têm um papel fundamental na conciliação vida profissional-vida pessoal dos seus colaboradores, existindo um conjunto de iniciativas que estas podem colocar em prática para promover a conciliação das duas dimensões, tais como: semanas de trabalho reduzidas; teletrabalho; local para as crianças no espaço de trabalho; e flexibilidade de horário (Baltes et al., 2010). Segundo o autor, a flexibilidade de horário está relacionada significativamente ao crescimento da produtividade, à satisfação do trabalho e horários, ao absentismo laboral, à lealdade do trabalhador e ainda à redução significativa dos conflitos entre a vida laboral e familiar, que como consequência leva ao seu equilíbrio.

James (2014), verifica que o equilíbrio entre a esfera profissional e a pessoal está em direta relação com a motivação, o envolvimento e a criatividade no local de trabalho. Ainda Bailyn (1997), mostra três características importantes na cultura organizacional de uma empresa que geralmente obtêm resultados positivos na conciliação das duas esferas (vida pessoal e vida profissional). Sendo estas: flexibilidade temporal (horário flexível), flexibilidade operacional (autonomia para decidir como o trabalho deve ser feito) e uma compreensão por parte dos líderes das organizações de que as necessidades sociais também são importantes. Tendo em consideração o que foi dito e as características das *startups* serem maioritariamente flexíveis e com fluxos externos à organização, tendo várias semelhanças com as características da cultura empreendedora, surge a seguinte hipótese de estudo:

H2: Quando os trabalhadores percebem a cultura empreendedora como sendo alta, percebem uma conciliação trabalho-vida pessoal mais positiva, comparativamente aos que percebem a cultura empreendedora baixa.

No entanto, Hammond e colaboradores (2015) verificam que os líderes das organizações detêm o poder de influenciar positivamente ou negativamente a experiência laboral dos funcionários. Desta forma, a liderança é considerada como um importante fator a ser desempenhado para o bem-estar do funcionário, sendo que essa influência vai além do trabalho. Caso o foco do líder seja maioritariamente focado nos resultados obtidos, a experiência laboral dos funcionários não será a prioridade a ter em conta, como é o caso das organizações com culturas organizacionais de mercado (Cameron & Quinn, 2011). Numa outra perspectiva, uma liderança com base hierárquica, pode ir de encontro ao que Hammond e colaboradores (2015) afirmam ser uma experiência laboral negativa para os funcionários, devido ao grande foco interno e de controlo na organização. Neste tipo de cultura, existem características preocupadas maioritariamente com a coordenação, monitorização e a própria organização, deixando de parte o foco nos funcionários. Daqui, surgem as seguintes hipóteses de estudo:

H3: Quando os trabalhadores das startups percebem a cultura hierárquica como sendo baixa, percebem maior conciliação vida pessoal-vida profissional, comparativamente com aqueles que percebem cultura hierárquica elevada.

H4: Quando os trabalhadores das startups percebem a cultura racional como sendo baixa, percebem maior conciliação vida pessoal-vida profissional, comparativamente com aqueles que percebem cultura racional elevada.

Por seu turno, as organizações familiares que possuem uma cultura organizacional de clã (de grupo/equipa), costumam deter líderes preocupados positivamente tanto com os funcionários como com a própria organização (Cameron & Quinn, 2006). Assim existe um suporte por parte da empresa de forma a garantir o bem-estar dos trabalhadores, tanto fora como dentro da organização, o que consequentemente leva a resultados mais positivos no desempenho do trabalho na organização. Aqui, os líderes fazem por criar ambientes saudáveis na organização através de práticas flexíveis, adaptáveis e familiares. Uma cultura organizacional apoiante da família, diminui a percepção de conflito entre a esfera pessoal e a esfera profissional (Andrade,

2012), o que leva a uma menor tensão sentida pelos trabalhadores, como ainda a um aumento de satisfação laboral (Andrade, 2015). Neste seguimento, surge a seguinte hipótese de estudo:

H5: Quando os trabalhadores das startups percecionam a cultura clã como sendo alta, perceciona maior conciliação vida pessoal-vida profissional, comparativamente com aqueles que percecionam cultura clã baixa.

Método

Amostra

A amostra inicial contava com a participação de 328 indivíduos a trabalhar em *startups* em Portugal. No entanto, de acordo com o critério estabelecido pela agência europeia de monitorização de *startups* (Bormans et al., 2019), que apenas considera uma empresa de *startup* as que têm até 10 anos de vida, a amostra foi reduzida para 302. Dos 302 questionários foram eliminados 5 devido ao facto que os inquiridos não responderam a pelo menos metade dos itens das escalas das variáveis em estudo. Assim, a amostra final contou com a participação de 297 inquiridos.

Os participantes deste estudo são maioritariamente homens (59%, 41% mulheres), com idades compreendidas entre os 19 e 54 anos ($M = 28.82$, $DP = 5.64$), sobretudo solteiros/as ($n = 218$, 73%) ou casados/as ou em união de facto (26%), existindo apenas 2 divorciados/as ou separados/as (1%). Relativamente às habilitações académicas, a maioria tinha licenciatura e mestrado (37% e 46% respetivamente).

Procedimento

De forma a obter uma amostra relevante para o estudo em causa e tendo este um método de estudo de cariz quantitativo, foi produzido um questionário na plataforma online Qualtrics. A recolha da amostra é composta por trabalhadores de diversas *startups* em Portugal. Esta recolha ocorreu entre 23 de março e 16 de abril de 2020 (período pandémico da COVID-19) no âmbito de um projeto mais alargado, o *Innovative Startups @Portugal*, desenvolvido no Centro de Investigação para o Desenvolvimento Humano da Faculdade de Educação e Psicologia da Universidade Católica Portuguesa.

Foram usados diversos meios de comunicação para divulgar e obter o maior número de participantes possíveis, sendo usadas plataformas como o *Facebook*, *Instagram* e *LinkedIn* como ainda uma rede de conhecimentos pessoais de outros investigadores e mestrandos participantes no projeto. Com o intuito de obter respostas sinceras e mais confortáveis para os participantes, foi garantida a confidencialidade e anonimato das respostas do questionário de cada indivíduo.

Instrumentos

Cultura Organizacional Percebida

De forma a avaliar a cultura organizacional percebida foi aplicada a tradução da Escala de Cultura Percebida (The Competing Values Framework, CVF; Helrich et al., 2007). A escala é composta por 23 itens, sendo as respostas dadas através de uma escala de Likert de 1 a 7 (*1 = Discordo totalmente, 7 = Concordo Totalmente*), indicando o grau de concordância, por parte dos indivíduos, aos itens de resposta. O instrumento encontra-se dividido em quatro tipos de cultura organizacional: Cultura empreendedora (e.g., “Esta empresa tem um ambiente empreendedor.”, 6 itens, $\alpha = .86$), cultura burocrática (e.g., “Esta empresa tem um ambiente burocrático.”, 6 itens, $\alpha = .74$), cultura de clã (e.g., “Esta empresa tem um ambiente coeso.”, 6 itens, $\alpha = .91$) e cultura de mercado (e.g., “Nesta empresa existe um ambiente competitivo.”, 5 itens, $\alpha = .70$). Assim, foi calculada para cada um dos tipos de cultura organizacional a média dos seus itens, pelo que valores mais elevados correspondem a uma maior perceção da presença desse tipo de cultura.

Conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal

Com o intuito de avaliar a conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal, foi utilizada a tradução da Escala de Interferência e Aprimoramento no trabalho/vida pessoal (Fisher, Bulger & Smith 2009). A escala é composta por 17 itens, sendo as respostas dadas através de uma escala de Likert de 1 a 7 (*1 = Discordo totalmente, 7 = Concordo Totalmente*), indicando o grau de concordância por parte dos indivíduos, aos itens de resposta. O instrumento pretende avaliar assim a gestão de tempo entre a vida profissional e pessoal (e.g., “Após o trabalho regresso a casa demasiado cansado(a) para fazer as coisas que gostaria”, 17 itens, $\alpha = .70$). Desta forma, foi calculada a média dos itens, pelo que os valores mais elevados correspondem a um melhor equilíbrio entre a vida profissional-pessoal (WLB; *work-life balance*).

Resultados

Análises preliminares

De forma a testar os pressupostos da distribuição da normalidade das variáveis da cultura organizacional, como da conciliação vida profissional – vida pessoal, foi realizada uma análise descritiva. Através da observação da assimetria e curtose, foi possível aferir que não existem desvios sérios à normalidade (cf. Kline, 2015) uma vez que os dados da simetria se encontravam dentro dos parâmetros normais ($sk = -3$ e 3 ; $ku = -10$ e 10) conforme é possível observar na Tabela 1.

Tabela 1

Estatística Descritiva das variáveis em estudo (Assimetria e Curtose) (N=297)

	<i>N</i>	Assimetria	Curtose
Cultura Empreendedora	297	-0.41	-0.40
Cultura Hierárquica	297	-0.06	-0.08
Cultura Equipa	297	-0.67	0.57
Cultura Racional	297	-0.53	0.84
Conciliação vida profissional- vida pessoal	297	-0.25	-0.02

Nota. Esta tabela apresenta os valores da assimetria e curtose das diferentes variáveis em estudo.

Teste das hipóteses

Para testar a hipótese 1, “*H1: Devido às características de uma startup, a cultura organizacional, tendo em conta o Modelo dos Valores Concorrentes, predominante, é a cultura Empreendedora.*”, procedeu-se à realização de um teste paramétrico ANOVA - Medidas Repetidas. Os resultados mostram que existem diferenças significativas na perceção da presença das tipologias de cultura, $F(3, 296) = 265.28, p < .001, \eta^2 = .47$. Tal como esperado, a perceção de cultura empreendedora ($M = 5.70, DP = 0.88$) é significativamente superior à cultura de equipa ($M = 5.42, DP = 1.10$), à cultura racional ($M = 5.16, DP = 0.86$), e cultura hierárquica ($M = 4.31, DP = 0.92$), todos os $p < .001$. Assim, H1 foi suportada.

De modo a testar as restantes hipóteses, foi necessário recodificar as variáveis das diferentes culturas com valores para cultura mais alta ou cultura mais baixa (mais baixa = < 4.50 ; mais alta = > 4.51).

Tabela 2

Estatística Descritiva – Número de participantes que classificaram os diferentes tipos de cultura como sendo alta ou baixa (N = 297.)

	Cultura Empreendedora	Cultura Hierárquica	Cultura Equipa	Cultura Racional
Cultura Alta	267	112	241	241
Cultura Baixa	30	185	56	56

Nota. Esta tabela apresenta a amostra dos participantes que percecionam a cultura como sendo alta ou baixa, tendo em conta cada tipo de cultura organizacional.

Deste modo, para testar a hipótese 2 do estudo, que postula que quando os trabalhadores percecionam uma cultura empreendedora como sendo alta, percecionam uma conciliação trabalho-vida pessoal mais positiva, que os que percecionam a cultura empreendedora como sendo baixa, foi realizado um Teste *t* para amostras independentes. Conforme esperado, os trabalhadores de *startups* que percecionam elevada cultura empreendedora percecionam uma conciliação vida pessoal-profissional mais positiva ($M = 4.67, DP = 0.84$) do que os que percecionam cultura empreendedora baixa ($M = 3.90, DP = 1.03$), $t(295) = -4.68, p < .001$. Assim, estes dados suportam H2, confirmando-a.

De seguida, procedeu-se ao teste da hipótese 3: “H3: Quando os trabalhadores das *startups* percecionam a cultura hierárquica como sendo baixa, perceciona maior conciliação vida pessoal-vida profissional, comparativamente com aqueles que percecionam cultura hierárquica elevada.”. A análise foi realizada através de um Teste *t* para amostras independentes. Os resultados mostram que, de facto, existem diferenças na perceção de conciliação vida pessoal-vida profissional dos trabalhadores de acordo com o nível de cultura hierárquica, $t(295) = -4.45, p < .001$. No entanto, estas diferenças estão no sentido oposto ao esperado. Desta forma, os trabalhadores de *startups* que percecionam cultura hierárquica como sendo baixa percecionam uma menor conciliação entre a vida pessoal-profissional ($M = 4.42, DP = 0.81$), do que os trabalhadores que percecionam a cultura hierárquica como sendo alta ($M = 4.88, DP = 0.95$). Assim, H3 não foi confirmada.

Para testar a hipótese 4, que indica que os trabalhadores das *startups* que percecionam a cultura racional como sendo baixa, percecionam maior conciliação vida pessoal-vida profes-

sional, comparativamente com os que percebem cultura racional elevada. Assim, foi realizado novamente outro Teste t para amostras independentes. Os resultados demonstraram, ao contrário do que era esperado, que os trabalhadores que percebem a cultura racional como sendo baixa, percebem uma menor conciliação vida pessoal-profissional ($M = 4.09$, $DP = 0.87$), do que os trabalhadores que percebem a cultura racional como sendo alta ($M = 4.71$, $DP = 0.86$), $t(295) = -4.86$, $p < .001$. Deste modo, não é possível confirmar esta hipótese de estudo.

Por sua vez, a hipótese 5 sugere que, quando os trabalhadores das *startups* percebem a cultura clã como sendo alta, percebem maior conciliação vida pessoal-vida profissional, comparativamente com aqueles que percebem cultura clã baixa. Desta forma, realizou-se um Teste t para amostras independente. Assim, era esperado que quando os trabalhadores das *startups* percebessem a cultura clã como sendo alta, percebessem maior conciliação vida pessoal-profissional, comparativamente com aqueles que percebem a cultura clã como sendo baixa. Conforme esperado, os resultados mostram que quem percebe a cultura clã como sendo alta percebe uma conciliação vida pessoal-profissional mais positiva ($M = 4.71$, $DP = 0.86$), do que os que consideram a cultura clã como sendo baixa ($M = 4.09$, $DP = 0.85$), $t(295) = -4.89$, $p < .001$. Assim, H5 foi corroborada.

Discussão

O principal objetivo deste estudo consistiu em averiguar qual é a cultura organizacional percebida predominante nas *startups* portuguesas, assim como compreender a relação entre os tipos de cultura organizacional presentes nas mesmas e a conciliação vida profissional-vida pessoal dos seus trabalhadores. Os resultados obtidos mostraram que, conforme esperado, a cultura empreendedora é a cultura mais percebida nas *startups*. Por outro lado, todas as tipologias de cultura organizacionais (empreendedora, hierárquica, clã, racional), se forem percebidas como altas por parte dos trabalhadores, estão associadas a um positivo equilíbrio entre a vida pessoal-profissional.

Todas as organizações apresentam características dos quatro diferentes tipos de cultura de acordo com o quadro de valores concorrentes; no entanto, existe sempre uma cultura predominante (Cameron & Quinn, 2011). De acordo com os resultados deste estudo, apesar de existirem diversas culturas organizacionais, a cultura predominante nas *startups* é a cultura empreendedora, o que vai de encontro ao que a literatura afirma (e.g., Egan-Wyer et al., 2017). Neste seguimento, é de destacar que os trabalhadores de *startups*, apesar de sentirem predominantemente a cultura empreendedora, podem também sentir características de outros tipos de cultura, como também, uma *startup* ter maior perceção da cultura empreendedora por parte dos trabalhadores e outra a cultura hierárquica. No entanto, cada organização tem a sua própria cultura, sendo que, cada *startup*, tem “*uma mentalidade de cultura organizacional*” específica (Robehmed, 2013).

A conciliação vida profissional-pessoal é uma dimensão importante e à qual as organizações devem estar atentas. Ao longo do tempo, a legislação laboral portuguesa tem sido alterada no sentido de criar leis que auxiliem a conciliação trabalho-família (e.g., licença de paternidade; falta para assistência a filho(a); trabalho a tempo parcial de trabalhador com responsabilidades familiares; horário flexível para trabalhador com responsabilidades familiares; etc.. (Lei n. °7/2009 de 12 de fevereiro de 2009, Código de Trabalho, art. 35°)), de forma a combater a inflexibilidade das organizações com o intuito de procurar soluções de concílio entre o domínio laboral e extralaboral (Sousa, 2018).

Para Vloeberghs (2002), é uma vantagem mútua quando existe um bom equilíbrio entre a esfera pessoal e profissional, assim, quando um trabalhador se encontra satisfeito com o apoio que a organização fornece para a satisfação da sua vida pessoal, este, tende a retribuir com um melhor desempenho na atribuição da sua tarefa de trabalho. Para que tal aconteça, Bailyn (1997) defende ser necessário que exista flexibilidade de horário como de trabalho e um bom diálogo nas organizações. Neste seguimento, diversos estudos afirmam que um maior controlo sobre os

horários por parte dos trabalhadores e uma cultura organizacional apoiante da família, diminui a percepção de conflito entre a vida pessoa-profissional (Byron, 2005; Greenhaus et al., 1989). Por outro lado, Saltzstein e colaboradores (2001) comprovam no seu estudo realizado a mais de trinta mil funcionários que as práticas descritas em cima nem sempre levam ao sucesso de um equilíbrio entre a vida laboral e a vida pessoal. Esta ocorrência pode ser explicada devido ao facto de que quando as organizações oferecem maior flexibilidade, o número de horas a trabalhar costuma aumentar, pois quando os trabalhadores possuem autonomia sobre as horas a serem trabalhadas, tanto a partir de casa como no espaço físico da empresa, existe uma tendência para se trabalhar mais horas que quando não tinham autonomia própria (Sutton & Noe, 2005), o que conseqüentemente, acaba por levar a um maior desequilíbrio entre a vida pessoal e a vida laboral (Baltes et al., 2010).

A literatura não é coerente sobre se a flexibilidade vai de encontro ao equilíbrio entre a vida pessoal-profissional. Neste estudo, foi esperado que houvesse uma relação positiva entre a cultura e o equilíbrio entre a vida pessoal-profissional, na cultura empreendedora e de clã. No entanto, e em seguimento ao que foi dito anteriormente, independentemente de o tipo de cultura ser mais flexível ou de controlo, com um foco interno ou externo, os resultados deste estudo comprovaram que tanto a percepção de cultura empreendedora, burocrática, racional ou clã, estão associadas a um equilíbrio positivo entre a vida pessoal-profissional. Ou seja, apesar do tipo de cultura percecionada, sempre que os trabalhadores percecionam uma cultura organizacional como sendo alta, também percecionam um equilíbrio vida profissional-pessoal mais elevada. Tal pode ser justificado pelo facto de que, existindo uma cultura organizacional na organização, esta possui regras, visões, ideias e aspirações do que é a realidade do mercado tal como da organização (Bradberry, 2011). O facto de os trabalhadores conhecerem e compreenderem o funcionamento da *startup* onde se encontram a trabalhar e saberem o que é esperado deles, de certa forma, pode fornecer um melhor equilíbrio entre as esferas da vida pessoal e profissional.

Ademais, nos últimos anos, a literatura tem tido em consideração que cada vez mais a cultura organizacional deverá mostrar uma preocupação com a implementação de práticas que auxiliam a conciliação vida pessoal-profissional (Chandra, 2012). O facto de os testes realizados, maioritariamente compararem amostras (N) de cultura alta maiores que as de cultura baixa (cf. Tabela 2), pode ser o fundamento das hipóteses 3 e 4 não irem de encontro ao que era esperado, ou seja, pode mitigar os efeitos negativos esperados das culturas burocrática e racional considerando a conciliação vida pessoal-profissional. Uma *startup* é **“uma instituição humana concebida para criar novos produtos e serviços sob condições de incerteza extrema.”** (Ries, 2011, p.14), sendo uma organização com características bastante distintas das empresas

estabelecidas. Assim, as *startups* podem ter características culturais menos rígidas do que é esperado ou habitual, tendo em vista a literatura ao longo dos anos, uma vez que a maioria dos estudos são realizados a empresas estabelecidas (Braga et al., 2014; Byron, 2005; Saltzstein et al., 2001). Desta forma, e com a carência de estudos realizados nesta temática, o facto de o caso de estudo serem *startups* e serem portuguesas, pode também contrariar os efeitos negativos esperados.

Conclusão

Os resultados deste estudo apresentaram novas informações sobre a cultura predominante em contexto de *startups* incluindo ainda de que maneira as diversas culturas organizacionais interferem com a conciliação vida pessoal-profissional. Os participantes perceberam a cultura empreendedora como sendo a cultura predominante nas *startups*. Perceberam também um positivo equilíbrio entre a vida pessoal-profissional, sendo o tipo de cultura, empreendedora, hierárquica, burocrática ou clã. Este estudo constitui-se como base para futuras investigações sobre efeitos da cultura organizacional sobre a conciliação vida pessoal-profissional, em contexto de *startups*.

Limitações e Direções Futuras

Este estudo apresentou algumas limitações a serem consideradas e discutidas. A possível maior limitação deste estudo está no facto de os dados terem sido recolhidos no auge da pandemia COVID-19 e, durante esse tempo, as organizações foram obrigadas a adaptar-se de forma que os trabalhadores trabalhassem remotamente a partir de casa (e.g., teletrabalho). Assim, todas as organizações tiveram que se adaptar e ser mais flexíveis relativamente ao modo de trabalho e ainda inovar de modo a garantir a sua sobrevivência económica, devido à crise que a pandemia começou por causar. Considerando esta limitação, foi pedido aos participantes para responderem ao inquérito tendo em conta o que seria uma semana de trabalho comum, dentro do período, que trabalharam na organização, pré-pandémico. No entanto, não foi possível controlar o que realmente foi preenchido nos questionários, sendo que os participantes podem ter tido em consideração a situação da pandemia para as respostas fornecidas.

É relevante realçar que o acesso aos participantes se revelou um contratempo, uma vez que o objetivo da recolha da amostra seria estabelecer um contacto presencial com os participantes, uma recolha de dados *online* e ainda através de contactos diretos com organizações, sendo apenas a recolha de dados *online*, o método utilizado. Devido à situação pandémica, não foi possível realizar uma verificação dos critérios junto das empresas onde seriam entregues e recolhidos os questionários, nem sequer estabelecer contactos presenciais nas empresas ou com os participantes. Assim, os questionários podem ter sido influenciados por parte dos participantes, sem a possibilidade de serem verificados ou acompanhados durante o processo de resposta aos mesmos, caso existisse alguma dúvida.

Por outro lado, este estudo encontrou-se inserido num projeto mais amplo que visa comparar *startups* e empresas estabelecidas. De forma a ser possível o tratamento de dados para este estudo, foi questionado aos participantes se consideravam que trabalhavam numa empresa

estabelecida ou numa *startup* e ainda, no caso das *startups*, foi aplicado um critério de apenas se considerar uma *startup*, aquelas com menos de 10 anos de idade. Isto, numa tentativa de contornar a limitação de não ser possível a confirmação junto das empresas ou pessoalmente, se a organização realmente era uma *startup*.

Também por todas as culturas organizacionais terem uma relação positiva com o equilíbrio entre a vida pessoal-profissional, seria interessante analisar a razão do porquê de as culturas hierárquicas e burocráticas apresentarem essa relação positiva, uma vez que em estudos a empresas estabelecidas, essa relação se apresenta negativa (Byron, 2005; Saltzstein et al., 2001; Greenhaus, et al., 1989), e se a causa pode ter sido realmente por ser uma organização com características diferentes das empresas estabelecidas, ou se a pandemia COVID-19 poderá ter causado impacto nas respostas aos questionários. Seria também interessante replicar este estudo, num futuro não pandémico e compreender as diferenças dos resultados de um estudo pré/durante pandemia e após pandemia, de forma a entender se os trabalhadores de *startups* percebem os mesmos resultados apresentados neste estudo.

Implicações para a prática

A conciliação entre a vida pessoal e a vida profissional, está relacionado com a flexibilidade que as organizações fornecem aos trabalhadores para que tal aconteça (Bailyn, 1997). Assim, de modo a existir um positivo equilíbrio entre as diferentes esferas da vida, será importante trabalhar na flexibilidade que as organizações fornecem aos trabalhadores, não só de modo a proteger o trabalhador, mas também de modo a proteger a organização. Deste modo, tanto a organização como o trabalhador serão recompensados, com maior flexibilidade na vida pessoal e com maior empenho no trabalho efetuado, respetivamente. A literatura sugere que em todas as organizações se pode encontrar características de cada uma das culturas organizacionais (Helfrich et al., 2007), e embora as *startups* tenham predominantemente a cultura empreendedora, podemos também encontrar características das restantes culturas nas mesmas. O facto de nas *startups* existirem muitos riscos intrínsecos, leva a que existam características de flexibilidade e inovação, dando espaço aos trabalhadores para realizarem o seu trabalho da forma que sabem melhor, o que realça o tipo de cultura empreendedora para o caso das *startups*.

Este estudo apresenta assim a oportunidade de colmatar espaços vazios na literatura sobre como a cultura organizacional está diretamente relacionada com a conciliação vida pessoal-profissional no caso das *startups* e tendo em conta as características destas organizações.

Referências Bibliográficas

- Andrade, C. (2015). Trabalho e vida pessoal: exigências, recursos e formas de conciliação. *Dedica. Revista de Educação e Humanidades*, (8), 117-130.
- Andrade, R. M. (2012). *Qualidade de vida no trabalho dos colaboradores da empresa Farben S/A indústria química* [Monografia, Setor de Pós-graduação da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC]. Repositório UNESC. <http://repositorio.unesc.net/handle/1/1077>.
- Bailyn, L. (1997). The impact of corporate culture on work-family integration. *Integrating work and family: Challenges and choices for a changing world*, 209-219.
- Baltes, B. B., Clark, M. A., & Chakrabarti, M. (2010). *16 Work-Life Balance: The Roles of Work-Family Conflict and Work-Family Facilitation*.
- Barbosa, A. C. (2011). Cultura organizacional: um estudo sobre a aplicação do Competing Values Framework em pesquisas nacionais e internacionais. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 5(2), 11-43.
- Bilhim, J. (1996). A cultura como variável organizacional. In Bilhim, J. (Eds) *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas* 163-181. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Blank, S., & Dorf, B. (2020). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company* (1st ed.). John Wiley & Sons.
- 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
- Bradberry, J. (2011). *6 Secrets to Startup Success: How to Turn Your Entrepreneurial Passion Into a Thriving Business* (1st ed.). AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Braga, G. G., de Souza Ferraz, S. F., & de Lima, T. C. B. (2014). Cultura organizacional em empresas industriais: um estudo nas maiores empresas de Maracanaú/CE. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 13(2), 250-266. <https://doi.org/10.21529/RE-CADM.2014017>
- 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>
- Cabral, A. (2011). Conciliação ou conflito entre o trabalho e as outras esferas da vida social na inserção profissional dos diplomados do ensino superior. *Ricot journal*, 1, 68-97. Disponível em: http://ricot.com.pt/artigos/1/ACabral_68.97.pdf
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competitive Values Framework*. NY: Addison-Wesley Publishing Company, 221.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). John Wiley & Sons.

- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.) San Francisco: Jossey-Bass.
- Chambel, M. J., & Curral, L. (2008). *Psicologia organizacional: Da estrutura à cultura*. Livros Horizonte.
- 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>
- Chiavenato, I. (2006). *Princípios da administração: o essencial em teoria geral da administração* (2nd ed.). Editora Manole.
- 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>
- De Andrade, L., Schafer, J. D., & Lunkes, R. J. (2019). O QUE VOCÊ FAZ COM SEU TEMPO? UM ESTUDO SOBRE WORK-LIFE BALANCE. *REUNIR Revista De Administração Contabilidade E Sustentabilidade*, 9(1), 1-11. <https://doi.org/10.18696/reunir.v9i1.632>
- 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>
- Egan-Wyer, C., Muhr, S. L., & Rehn, A. (2017). On startups and doublethink–resistance and conformity in negotiating the meaning of entrepreneurship. *Entrepreneurship & Regional Development*, 30(1-2), 58-80. <https://doi.org/10.1080/08985626.2017.1384959>
- Fernandes, R. F., da Cunha Lemos, D., Hoffmann, M. G., & Feuerschütte, S. G. (2015). O estado da arte na articulação entre os temas cultura organizacional e inovação. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 9(4), 54-68. <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v9i4.504>
- Ferreira, M. P., Reis, N., & Serra, F. R. (2009). *Marketing para empreendedores e pequenas empresas*. Lisboa: Lidel.
- Filho, M. A. L. C., Dos Reis, A. P., & Zilber, M. A. (2018). Startups: do nascimento ao crescimento. *DESAFIOS-Revista Interdisciplinar Da Universidade Federal Do Tocantins*, 5(3), 98-113. <http://dx.doi.org/10.20873/uft.2359-3652.2018v5n3p98>
- 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>
- Freitas, M. E. D. (1991). Cultura organizacional grandes temas em debate. *Revista de Administração de empresas*, 31(3), 73-82. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901991000300007>

- Galpin, T. J. (1996). *The human side of change: A practical guide to organization redesign*. Jossey-Bass.
- Gardner, W. L., Reithel, B. J., Foley, R. T., Coglisier, C. C., & Walumbwa, F. O. (2009). Attraction to organizational culture profiles: Effects of realistic recruitment and vertical and horizontal individualism—collectivism. *Management Communication Quarterly*, 22(3), 437-472. <https://doi.org/10.1177/0893318908327006>
- 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>
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., Granrose, C. S., Rabinowitz, S., & Beutell, N. J. (1989). Sources of work-family conflict among two-career couples. *Journal of Vocational Behavior*, 34(2), 133-153. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(89\)90010-9](https://doi.org/10.1016/0001-8791(89)90010-9)
- Gröpel, P., & Kuhl, J. (2009). Work-life balance and subjective well-being: The mediating role of need fulfilment. *British Journal of Psychology*, 100(2), 365-375. <https://doi.org/10.1348/000712608X337797>
- Grzywacz, J. G., & Carlson, D. S. (2007). Conceptualizing work—family balance: Implications for practice and research. *Advances in developing human resources*, 9(4), 455-471. <https://doi.org/10.1177/1523422307305487>
- Hammond, M., Cleveland, J. N., O'Neill, J. W., Stawski, R. S., & Tate, A. J. (2015). Mediators of transformational leadership and the work-family relationship. *Journal of Managerial Psychology*. <https://doi.org/10.1108/JMP-10-2011-0090>
- 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), 1-14. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-2-13>
- Henrikson, M. (2009). Work-life balance: is there such a thing?. *Nursing for women's health*, 13(2), 151-154. <https://doi.org/10.1111/j.1751-486X.2009.01406.x>
- Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M., & Weitzman, M. (2001). Finding an extra day a week: The positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. *Family relations*, 50(1), 49-58. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3729.2001.00049.x>
- Hofstede, G. (1997). *Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental* (1st ed.). Lisboa: Edições Sílabas.
- James, A. (2014). Work-life 'balance' and gendered (in) mobilities of knowledge and learning in high-tech regional economies. *Journal of Economic geography*, 14(3), 483-510. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbt002>
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). Guilford publications.

- Lei n.º 7/2009 de 12 de Fevereiro. *Diário da República n.º 30/2009, Série I*. Lisboa: Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social. http://cite.gov.pt/asstscite/downloads/Codigo_trabalho_20191212.pdf
- Leite, R. (2006) O empenhamento dos indivíduos nas organizações e nas profissões: uma avaliação dos efeitos das atividades extra-laborais [Tese de doutoramento, Universidade do Minho] Repositório Universidade do Minho. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1822/7289>
- Maia, M. M. (2016). *Como nascem as startups? Uma análise microssociológica das performances e estratégias discursivas dos empreendedores à procura de capital* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo). Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8132/tde-28112016-103108/publico/2016_MarcelMaggionMaia_VCorr.pdf
- Martins, D., Rego, A., & Proença, M. T. (2011). Razões organizacionais para a expatriação: um estudo empírico em empresas portuguesas. *Investigação e Intervenção em Recursos Humanos*. <https://doi.org/10.26537/iirh.v0i3.1807>
- Morais, L. F., & Graça, L. M. (2013). A glance at the competing values framework of Quinn and the Miles & Snow strategic models: Case studies in health organizations. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, 31(2), 129-144. <https://doi.org/10.1016/j.rpsp.2012.12.006>
- Nascimento, C. M. R. D. S. D. (2017). *What is the role of Human Resource Management in growing start-ups?* (Dissertação Doutoramento). Disponível em: <https://ethos.bl.uk/OrderDetails.do?uin=uk.bl.ethos.343353>
- 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>
- Quinn, R. E., Hildebrandt, H. W., Rogers, P. S., & Thompson, M. P. (1991). A competing values framework for analyzing presentational communication in management contexts. *The Journal of Business Communication* (1973), 28(3), 213-232. <https://doi.org/10.1177/002194369102800303>
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Currency.
- Robehmed, N. (2015, May 15). What Is A Startup? Visto em junho, 2021, em <https://www.forbes.com/advisor/investing/what-is-a-startup/#d942dea40440>
- Robins, N. (2012). *The corporation that changed the world: how the East India Company shaped the modern multinational* (2nd ed.). Pluto press. <https://library.oapen.org/viewer/web/viewer.html?file=/bitstream/handle/20.500.12657/45669/625263.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Saini, S., & Plowman, K. (2007). Effective communications in growing pre-IPO start-ups. *Journal of Promotion Management*, 13(3-4), 203-232. <https://doi.org/10.1080/10496490802308547>

- Saltzstein, A. L., Ting, Y., & Saltzstein, G. H. (2001). Work-family balance and job satisfaction: The impact of family-friendly policies on attitudes of federal government employees. *Public administration review*, 61(4), 452-467. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00049>
- Santos, F. M., & Eisenhardt, K. M. (2009). Constructing markets and shaping boundaries: Entrepreneurial power in nascent fields. *Academy of Management Journal*, 52(4), 643-671. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.43669892>
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan management review*, 25(2), 3-16.
- Schein, E. H. (2001). *Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa* (2nd ed.) José Olímpio.
- 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
- Sutton, K. L., & Noe, R. A. (2005). Family-friendly programs and work-life integration: more myth than magic?. In *Work and Life Integration* 21(2), 162-179. Psychology Press.
- Vloeberghs, D. (2002). An original and data based approach to the work-life balance. *Equal Opportunities International*. <https://doi.org/10.1108/02610150210787073>
- Wright, M., Vohora, A., & Lockett, A. (2004). The formation of high-tech university spinouts: the role of joint ventures and venture capital investors. *The Journal of Technology Transfer*, 29(3), 287-310. doi:[10.1023/B:JOTT.0000034124.70363.83](https://doi.org/10.1023/B:JOTT.0000034124.70363.83)
- Zawislak, P. A., Alves, A. C., Tello-Gamarra, J., Barbieux, D., & Reichert, F. M. (2013). Influences of the internal capabilities of firms on their innovation performance: a case study investigation in Brazil. *International Journal of Management*, 30(1), 329. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Paulo-Zawislak-2/publication/263263744_Influences_of_the_Internal_Capabilities_of_Firms_on_their_Innovation_Performance_A_Case_Study_Investigation_in_Brazil/links/54cbc8cd0cf29ca810f438fc/Influences-of-the-Internal-Capabilities-of-Firms-on-their-Innovation-Performance-A-Case-Study-Investigation-in-Brazil.pdf
- Zawislak, P. A., Cherubini Alves, A., Tello-Gamarra, J., Barbieux, D., & Reichert, F. M. (2012). Innovation capability: From technology development to transaction capability. *Journal of technology management & innovation*, 7(2), 14-27. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242012000200002>
- Zawislak, P. A., Gamarra, J. T., Alves, A. C., Barbieux, D., & Reichert, F. M. (2014). The different innovation capabilities of the firm: further remarks upon the Brazilian experience. *Journal of Innovation Economics Management*, (1), 129-150. <https://doi.org/10.3917/jie.013.0129>

Anexos

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 Doutora-

mento

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).

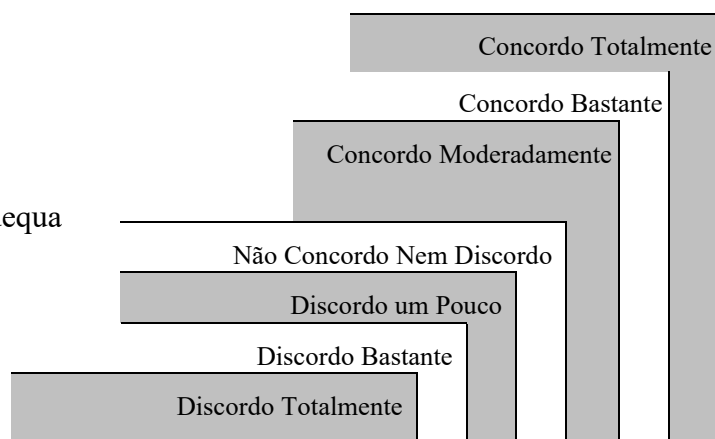
Para cada afirmação, assinale a resposta que mais se adequa à sua opinião.

	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="width: 60%;"></div> <div style="width: 35%; text-align: right;"> <p>Concordo Totalmente</p> <p>Concordo Bastante</p> <p>Concordo</p> <p>Não Concordo Nem Discordo</p> <p>Discordo</p> <p>Discordo Bastante</p> <p>Discordo Totalmente</p> </div> </div>						
	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.



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.

	<div style="display: flex; justify-content: space-between; padding: 0 10px;"> Discordo Totalmente Discordo Bastante Discordo um Pouco Não Concordo Nem Discordo Concordo Moderadamente Concordo Bastante Concordo Totalmente </div>						
	1	2	3	4	5	6	7
O meu trabalho exige que eu trabalhe depressa.							
O meu trabalho exige que eu trabalhe duramente.							
No meu trabalho, tenho uma grande quantidade de coisas para fazer.							
Não tenho tempo para fazer todo o meu trabalho.							
Tenho demasiado trabalho para fazer.							
Sinto que não tenho tempo para terminar o meu trabalho.							
Tenho que lidar com exigências contraditórias no meu trabalho.							
Tenho a possibilidade de decidir como organizar o meu trabalho.							
Tenho controlo sobre o que acontece no meu trabalho.							
O meu trabalho permite-me tomar decisões por mim própria(o).							
No meu trabalho é-me pedido que tome as minhas próprias decisões.							

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						
	1	2	3	4	5	6	7
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						
	1	2	3	4	5	6	7
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