



CATÓLICA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
E PSICOLOGIA

PORTO

O PAPEL MODERADOR DA EMPRESA NA RELAÇÃO ENTRE INSEGURANÇA LABORAL E MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES

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

Jéssica Pinheiro Casanova

Porto, julho 2020



CATOLICA

FACULDADE DE EDUCAÇÃO
E PSICOLOGIA

PORTO

O PAPEL MODERADOR DA EMPRESA NA RELAÇÃO ENTRE INSEGURANÇA LABORAL E MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES

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

Jéssica Pinheiro Casanova

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

Porto, julho 2020

Agradecimentos

Agradeço deste modo a todos aqueles que me acompanharam ao longo deste ano e, que em um momento ou outro, ao longo do meu percurso contribuíram para as minhas vivências e sucessos académicos. Em particular:

Primeiramente agradeço aos meus pais, sem eles, nem o ponto de partida teria visto.

Á amiga e parceira das longas horas, Daniela Neto, foi o ingrediente secreto ao longo do mestrado inteiro.

Á amiga Mafalda Monteiro, por me ajudar a manter a crença de que iria fazer um bom trabalho.

A amizades especiais fora da universidade que me ajudaram a manter a sanidade mental em geral e que me motivaram e inspiraram de uma ou outra forma.

Por último, às docentes Catarina Morais e Filipa Sobral, pela disponibilidade, pela ajuda e pelo feedback construtivo ao longo de todo o processo de elaboração deste estudo.

Resumo

O objetivo último do presente estudo é avaliar de que forma a motivação dos colaboradores para o exercício das suas funções se relaciona com a sua perceção de insegurança laboral. Por outro lado, o estudo ambiciona contribuir para o conhecimento sobre *startups* da incorporação do contexto empresarial (i.e., *startups* e empresas estabelecidas) como fator moderador, algo que até à data ainda não foi feito. Pretende-se assim abrir caminho para futura investigação no que toca à comparação de variáveis entre contextos empresariais distintos e, incentivar à progressão da investigação acerca do efeito da insegurança laboral na motivação dos colaboradores.

Utilizando uma abordagem quantitativa, este estudo irá partir de um conjunto de dados recolhidos com base numa amostra de 600 participantes, sendo que, 59% dos participantes trabalham em *startups* e os restantes 49% em empresas estabelecidas.

Atendendo aos resultados, verificou-se que a insegurança laboral prediz negativamente a motivação intrínseca. No entanto, o local onde os participantes exercem funções não modera a relação entre as variáveis; também, não se verificaram diferenças entre os dois contextos de trabalho no que concerne aos níveis de motivação extrínseca e de insegurança laboral reportados pelos participantes.

Palavras-chave: Insegurança Laboral; Motivação Extrínseca; Motivação Intrínseca;

Abstract

The prime objective of the present study is to evaluate in what way workers motivation to do their jobs relates do their perception of job insecurity. On the other hand, this study ambitions to contribute to the existing knowledge about *startups* by incorporating the organizational context as a moderator in this study, something that has not been done up to now. It is intended to make way for future research regarding the comparison of variables between distinct organizational contexts and entice the progression of research about the effect of job insecurity on workers motivation.

Adopting a quantitative approach, this study will be based on a data gathered from 600 participants in which 59% of those participants claim to work in a *startup* and the remaining 49% in an established corporation

Considering the results, we concluded that job insecurity negatively predicts intrinsic motivation. However, no moderating effect was verified, by the place where participants work, on the relation between the variables. Also, no significant differences were reported between the groups regarding extrinsic motivation and job insecurity.

Keywords: Job Insecurity; Extrinsic Motivation; Intrinsic Motivation.

Índice

1. Introdução	8
2. Enquadramento Teórico	10
2.1 Insegurança Laboral e Motivação.....	10
2.2 Insegurança Laboral e motivação: O papel moderador do tipo de empresa.....	13
3. Método	15
3.1 Amostra e Procedimento	15
3.2 Instrumentos	16
4. Resultados	17
5. Discussão.....	18
6. Conclusão.....	22
6.1 Limitações.....	22
6.2 Implicações práticas.....	23
7. Referências.....	25

Lista de Figuras

Figura 1 – Espectro de Motivação (Adaptado)

1. Introdução

A história do trabalho é uma história de transformação. Ao longo das últimas décadas, organizações em todo o mundo têm vindo a enfrentar crescentes ameaças, mudanças e desafios (Davis, 2013). Essas mudanças transformativas, a nível tecnológico, económico e político têm sido, conseqüentemente, acompanhadas pela insegurança de muitos acerca do futuro dos seus empregos (Benach et al., 2014). Tanto ocupações altamente técnicas e qualificadas (e.g., cirurgiões, analistas, engenheiros), como ocupações menos técnicas (e.g., camionistas, seguranças), encontram-se vulneráveis à perda de emprego (Colvin, 2015).

A insegurança laboral é definida como sendo a sensação, ou a geral preocupação de um trabalhador, que o seu trabalho se encontra ameaçado ou que o trabalhador irá estar sujeito à perda involuntária do seu emprego (Grunberg et al., 2006) e tem se constituído como um tópico de preocupação crescente. Paralelamente, este construto tem sido caracterizado como uma ameaça à saúde da população (Burgard et al., 2009) e, como um fenómeno significativo que tanto impulsiona, como resulta do declínio organizacional (Greenhalgh & Rosenblatt, 2010). Evidência empírica demonstra ainda a existência de uma relação significativa entre a insegurança laboral e a redução da saúde mental e física, o decréscimo da performance, da criatividade e da adaptabilidade, bem como, o aumento de atitudes negativas relacionadas com o trabalho (Cheng & Chang, 2008; De Witte et al., 2016; Probst et al., 2007). A angústia psicológica proveniente da perceção de insegurança laboral é comparada, na sua severidade, aos efeitos da perda de emprego em si (Burchell, 2011; De Witte, 1999).

Um dos objetivos deste estudo é compreender de que forma a perceção de insegurança laboral impacta a motivação dos colaboradores. A motivação diz respeito aos processos psicológicos que impulsionam, direcionam e sustentam o comportamento/ação dos colaboradores (Ilgen & Klein, 1988) e, contexto laboral, variam de colaborador para colaborador, pois alguns indivíduos são motivados por recompensas monetárias, enquanto outros consideram o reconhecimento e outro tipo de recompensas como fatores de motivação (Ganta, 2014). A maioria dos colaboradores precisa de motivação para se sentir bem em relação aos seus empregos e para ver a sua performance otimizada (Ganta, 2014). A motivação é frequentemente apresentada como conceito central em comportamento organizacional e uma questão fulcral para líderes e gestores (Amabile, 1993; Baron, 1991). Colaboradores desmotivados comumente despendem pouco esforço no seu trabalho, evitam o local de trabalho, saem da organização caso surja a oportunidade e produzem trabalho de qualidade reduzida; por outro lado, é expectável que colaboradores que se encontram motivados em relação ao seu emprego,

sejam persistentes, criativos e produtivos, o que se espelha em trabalho de qualidade elevada (Amabile, 1993).

A lente através da qual este estudo irá analisar a motivação será a teoria da autodeterminação (SDT; Deci & Ryan, 1985, 2000). Esta teoria faz uma distinção pertinente relativamente à natureza da motivação, os indivíduos podem investir numa atividade não só em diferentes níveis, mas também por diversos motivos (Fernet, 2013). Especificamente através de dois tipos abrangentes de motivação, autónoma e controlada, que diferem em grande medida no impacto que exercem sobre o funcionamento e bem-estar dos colaboradores (Gagné & Deci, 2005).

Um outro objetivo deste estudo, foi o de perceber se a empresa onde os colaboradores exercem funções, *startup* ou empresa estabelecida, moderava a relação entre a perceção de insegurança laboral e a motivação dos colaboradores. Em Portugal, particularmente, Lisboa é considerado um dos focos de *startups* na Europa. No que toca a este tipo de empreendimento, as únicas conceções que parecem ser partilhadas na Europa, são acerca da sua importância para o crescimento económico e da sua habilidade para providenciar ideias, produtos e serviços inovadores (ESM, 2018). Segundo a comissão europeia e, com base no projeto “*EU Startup Monitor*”, é considerada uma *startup*, um qualquer negócio considerado inovador, em termos de produto, serviço ou modelo de negócio, com menos de 10 anos desde a sua criação e com intenção de crescimento, tanto em relação ao número de colaboradores como em presença no mercado (ESM, 2018). Podem-se encontrar *startups* em todos os setores, sendo que, maioria (99%) oferecem soluções online. Este género de negócios inovadores tem gerado um volume considerável de emprego, bem como, um aumento no número de cooperações com pequenas e médias empresas (ESM, 2018). Ainda assim, é difícil obter informação acerca destas empresas pois não existe um registo europeu de *startups* e os registos nacionais não costumam considerar o nível de inovação, a intenção de crescimento, ou as fontes de financiamento numa fase de criação do negócio nos seus registos (ESM, 2018). Simultaneamente, não existe informação sobre o comportamento de certas variáveis, como é o caso da motivação ou da insegurança laboral, neste tipo de contexto, muito menos em comparação com as restantes empresas do mercado (i.e., empresas estabelecidas), pelo que este estudo ambiciona instigar a curiosidade no âmbito da investigação acerca das especificidades das *startups*.

2. Enquadramento Teórico

2.1 Insegurança Laboral e Motivação

A insegurança laboral pode ser definida como a sensação, ou geral preocupação, de um trabalhador, que o seu trabalho se encontra ameaçado ou que irá estar sujeito à perda involuntária do seu emprego num futuro próximo (Grunberg et al., 2006). Segundo De Witte (2005), a insegurança laboral tornou-se um fenómeno social significativo, ao longo das últimas décadas, devido às mudanças fundamentais no sistema económico da maioria dos países Europeus e nos EUA, mudanças essas que incluíam o encerramento de fábricas, reestruturações organizacionais, um aumento de contratos temporários e até fusões com outras empresas, na tentativa de reduzir custos, adaptar a exigências do mercado e, tornarem-se mais rentáveis (Datta, et al., 2011; Kinnunen et al., 2000). Para além destas mudanças, sendo que muitas delas continuam ativas nos mercados globais de hoje, as organizações estão a tornar-se cada vez mais dinâmicas, o que coloca exigências acrescidas tanto nas organizações como nos trabalhadores, sendo que, a incapacidade de gerir essas mesmas exigências pode-se mostrar prejudicial para ambas as partes (Abolade, 2018).

A insegurança laboral é baseada nas perceções e interpretações do indivíduo em relação ao ambiente de trabalho em que está inserido (Sverke et al., 2006). Diversas razões podem estar associadas à perceção de insegurança laboral, tendo a literatura destacado diversos fatores externos e internos à organização, bem como fatores individuais do colaborador. Os fatores externos à organização incluem, por exemplo, instabilidade política, legislações governamentais rigorosas e crises económicas que podem impedir a organização de atingir os seus objetivos (Abolade, 2018). Os fatores internos à organização dizem respeito a aspetos como, discriminação (com base no género, etnicidade, incapacidades físicas), fraca gestão de recursos ou recursos inadequados, incapacidade de competir com os concorrentes, falta de tecnologia necessária e carência no acompanhamento tecnológico, recrutamentos e colocações fracas, ausência de políticas de formação, fraca atitude por parte das chefias e das equipas de gestão em relação ao bem estar dos colaboradores e, idade (trabalhadores menos produtivos devido à sua idade avançada podem ser dispensados em períodos de redução de custos) (Abolade, 2018). Por fim, os fatores individuais dos colaboradores estão associados, por exemplo, à falta de competências necessárias e/ou perceção de incapacidade, níveis de educação reduzidos, fraca atitude em relação ao trabalho e, quantidade de trabalho excessiva ou excessivamente baixa (Abolade, 2018).

Independentemente dos fatores que antecedem a percepção de insegurança laboral, esta é considerada um stressor invasivo com profundo impacto negativo tanto para o indivíduo como para a organização (De Witte, 1999; Sverke et al., 2002). No que diz respeito às consequências para o indivíduo, a evidência sugere que a insegurança laboral está associada a um menor bem-estar geral dos colaboradores (Cheng & Chang, 2008), estando especificamente relacionada com angústia psicológica, ansiedade, depressão (Roskies et al., 1993) e com queixas psicossomáticas (Ashford et al., 1989). Este impacto na saúde dos colaboradores pode influenciar negativamente a rentabilidade da organização (Danna & Griffin, 1999), a satisfação laboral (Heaney, et al., 1994), o envolvimento e o comprometimento com a empresa (Davy, et al., 1991; Dekker & Schaufeli, 1995), bem como, a confiança na organização (Ashford et al., 1989) e, aumentar as intenções de abandono (Probst, 2005).

Para além do impacto na saúde, a percepção de insegurança laboral encontra-se também relacionada com o conceito de motivação humana, sendo que, esta relação pode ser encontrada na literatura já desde década de 40 na Hierarquia das Necessidades proposta por Maslow (1943). Segundo esta teoria existem 5 patamares de necessidades: Fisiológicas; Segurança; Pertença; Estima e por fim, Autorrealização. Nesta teoria, o autor postula que o indivíduo se move no sentido de atingir o 5º patamar em direção a maximizar o seu potencial e, que não avança para um patamar superior até o anterior estar satisfeito. Deste modo, verificando-se que a necessidade segurança se insere logo no segundo patamar da hierarquia, fica clara a sua importância para a motivação do indivíduo. Aliás, a segurança laboral chega a ser considerada, pelos trabalhadores, como o fator preferido de motivação, seguido de trabalho interessante, respeito e reconhecimento (Purohit & Bandyopadhyay, 2014).

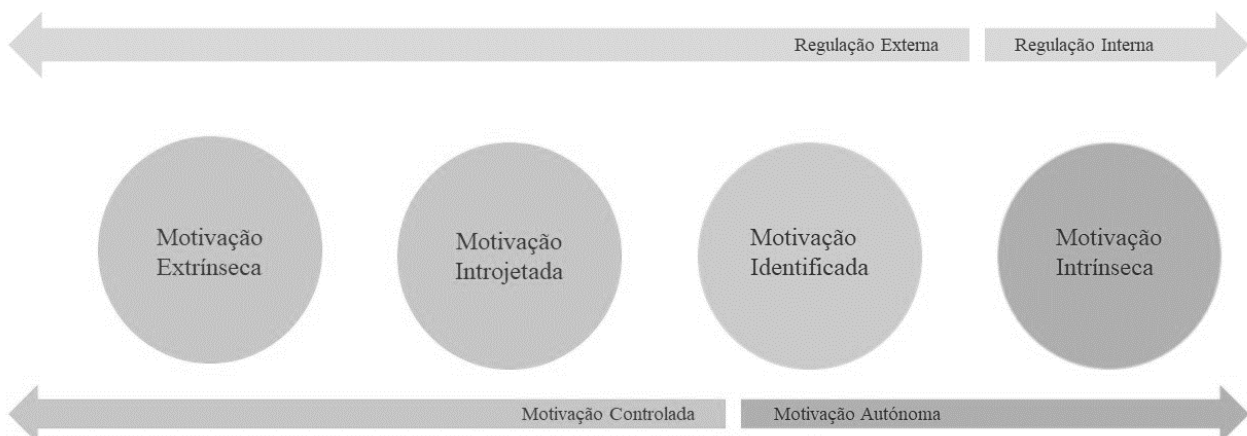
Uma organização bem gerida, usualmente, considera o trabalhador como uma das fontes primárias no aumento da qualidade e da produtividade da organização (Tella et al., 2007). Mais do que nunca, de modo a garantir competitividade no mercado, as organizações não só devem contratar os melhores candidatos disponíveis, como devem também procurar formas de potenciar a produtividade e eficácia nos mesmos, sendo que, os colaboradores mais eficazes e produtivos, são os que estão altamente motivados (Fernet, 2013). A motivação, definida como sendo o processo psicológico que direciona e mantém a ação em relação a um trabalho, tarefa ou projeto (Campbell & Pritchard, 1976), tem sido apresentada como o conceito central em comportamento organizacional e, como uma das atribuições centrais do gestor de recursos humanos (Baron, 1991; Marques, 1995).

A teoria da autodeterminação (SDT; Deci & Ryan, 1985, 2000, 2017) é um modelo abrangente de motivação, apto para abordar o envolvimento e a motivação nos locais de

trabalho atuais (Gagné et al., 2017). Esta teoria foca-se no indivíduo, nas suas idiossincrasias, e em como as diferentes circunstâncias como estilo de gestão/liderança e contexto de trabalho apoiam ou frustram o bem-estar e a motivação individual (Rigby & Ryan, 2018). A teoria proposta por Deci e Ryan (1985,2000) difere da grande parte das teorias da motivação no sentido em que não trata este recurso como sendo unidimensional, mas sim descrevendo a existência de múltiplos tipos de motivação baseados em diversos fatores, ou forças motivacionais, subjacentes ao comportamento humano.

Esta teoria conceptualiza então a motivação como múltiplas facetas distinguíveis, cada uma delas representando uma forma distinta de regulação que compõem um espectro contínuo de autodeterminação (Deci & Ryan, 1985; Gagné & Deci, 2005). Num dos polos encontramos a motivação intrínseca, aquela que surge quando um indivíduo participa numa atividade pelo prazer/satisfação a ela inerente, enquanto que no outro extremo se encontra a motivação extrínseca, a que ocorre quando comportamentos são energizados por fatores externos à própria atividade (ex: recompensas monetárias) (Howard et al., 2016). Para além disso, a motivação extrínseca pode ainda ser dividida em 3 tipos de motivação, da mais controlada, que se refere aos comportamentos executados sob pressões externas e/ou internas, à mais autónoma. A motivação/regulação externa (i.e., realização de uma tarefa devido a pressão, exigências, ameaças ou recompensas de um agente externo), a motivação introjetada (ie., comportamentos são executados para evitar sentimentos de culpa ou ansiedade ou com propósito de auto-preservação) e, a motivação identificada (ie., o indivíduo compreende a importância e/ou valor no seu trabalho) (Fernet, 2013). A figura 1 pretende ilustrar o espectro que foi explicitado.

Figura 1 – Espectro de Motivação (Adaptado) Fonte: Gagné & Deci, 2005; *Self-determination theory and work motivation*. Journal of Organizationa Behaviour



Incidindo em particular na motivação introjetada, um dos tipos de motivação que compõe a motivação extrínseca. Esta é uma forma de motivação controlada, neste caso por pressões internas, tais como, a realização de tarefas de modo a evitar sensações de culpa ou ansiedade, agir de modo a alimentar o ego e/ou motivação para a realização de tarefas no sentido do próprio indivíduo se auto-preservar (deCharms, 1968; Ryan, 1982; Ryan & Deci, 2005). Uma forma de auto-preservação é, por exemplo, a proteção de recursos, sendo designados como recursos “objetos, características pessoais, condições ou energias que são valorizadas por si só, ou valorizadas pois atuam como condutas para a obtenção ou proteção de outros recursos valorizados” (Hobfoll, 2001, p. 339). Um emprego, é um recurso valioso. Permitindo a satisfação de múltiplas necessidades, tais como, a obtenção de um rendimento, estabelecimento de contactos e relações fora do seio familiar, estruturação de rotina e desenvolvimento individual e social (De Witte,1999). A ameaça desse recurso (perceção de insegurança laboral) gera pressão no indivíduo (Hobfoll, 1989, 2001).

Assim, pode-se dizer que a perceção de insegurança laboral (a perceção de que um recurso valioso se encontra sob ameaça) motiva o indivíduo a realizar o seu trabalho de modo a se auto-preservar (ex: manter o emprego), ou seja, sugere um tipo de motivação controlada e com *locus* externo à tarefa, ainda que por pressão interna (motivação introjetada). Neste sentido, espera-se que:

H1: A perceção de insegurança laboral prediz positivamente a motivação extrínseca.

H2: A perceção de insegurança laboral prediz negativamente a motivação intrínseca.

2.2 Insegurança Laboral e motivação: O papel moderador do tipo de empresa

Até à data não existe na literatura um consenso daquela que é a definição de *startup*. No entanto, sabe-se que o conceito é comumente associado a critérios relacionados com a dimensão reduzida da empresa, os estádios de desenvolvimento iniciais/juventude do negócio, o nível de inovação e grau considerável de risco associado ao mesmo e, ainda, a intenção de crescimento acelerado da organização (Carter et al., 1996; Castillo & Smida,2009; Murray, 2004; Pena,2002; Racolta- Paina & Mone, 2009). Segundo a comissão europeia e, com base no projeto “*EU Startup Monitor*”, é considerada uma *startup*, um qualquer negócio considerado inovador, em termos de produto, serviço ou modelo de negócio, com menos de 10 anos desde

a sua criação e com intenção de crescimento, tanto em relação ao número de colaboradores como em presença no mercado (ESM, 2018).

Através da fase de *startup*, as empresas transportam para o mercado novas ideias, posteriormente transformadas em empresas economicamente sustentáveis. Porém, estima-se que apenas cerca de metade sobrevivam para além dos 5 primeiros anos (Bureau of Labor Statistics, 2016). Apesar da ausência de consenso também acerca dos fatores que levam ao insucesso de uma *startup* (Yrle et al., 2000), estes distinguem-se maioritariamente em três níveis, o fundador, a organização e o ambiente (Helm & Mauroner, 2007; Stefanovic et al., 2010; Watson et al., 1998). De forma breve, a nível do fundador, características como a falta de visão, a inexperiência e, a ausência de competências de gestão podem pôr em causa o negócio; a nível da organização, fatores como a desadequação da estratégia competitiva, a insuficiência de recursos, a gestão operacional ineficaz e, os recursos humanos inadequados são também fontes de risco; a nível do ambiente, os fatores económicos, políticos e legais e ainda, as características do setor são alguns dos fatores que aparecem relacionados com o insucesso deste tipo de empreendimento (cf. Cressy 2006; Franco & Haase, 2010; Gato, 2010; Gong et al., 2006; Haswell & Holmes, 1989; Kessler, 2007; Liu, 2009; Mann & Sager, 2007; Mourão & Oliveira, 2012; Robert & Robson, 1999; Rose et al., 2006; Song & Di Benedetto, 2008; Stefanovic et al., 2010; Van Gelderen et al., 2006; Watson et al., 1998; Welter, 2005; Wennberg & Holmquist, 2008; Yrle et al., 2000)

Resumidamente, neste tipo de empresa, o foco é estreito, os recursos limitados e o risco económico é, no mínimo, modesto, com uma organização tipicamente informal, pouco estruturada e fluída (Picken, 2017). Uma *startup* está sujeita a diversos desafios ao longo do processo para se tornar numa empresa estabelecida (Picken, 2017). Mesmo após uma *startup* cativar os primeiros clientes, são necessários recursos adicionais, devem ser desenvolvidas novas capacidades e a complexidade dos desafios que a equipa fundadora enfrenta aumentam drasticamente (Hambrick & Crozier, 1985). Será necessário que o empreendedor acrescente processos e parcerias de modo a que a empresa evolua para um modelo de negócio sustentável (Picken, 2017) e numa fase de transição, a experiência e a competência exigida da equipa de gestão expande radicalmente (Wasserman, 2003). Independentemente da qualidade e da atratividade da ideia original, muitos novos empreendimentos deste género falham na negociação destes desafios e, só as mais promissoras *startups* recebem investimentos profissionais numa fase inicial (Bureau of Labour Statistics, 2016; Picken, 2017;). Ainda assim, com fundos consideráveis, mais de 75% de empreendimentos com apoios acabam por falhar ou apenas mantêm uma existência marginal (Ruhnka et al., 1992). De um modo geral, este tipo de

firma possui suscetibilidades características da pequenez e da novidade (Hannan & Freeman, 1993) e acabam por falhar em taxas mais elevadas do que empreendimentos mais antigos e com maiores dimensões (Freeman & Engel, 2007).

Em oposição, as empresas estabelecidas, terão em princípio, alguma tração no mercado bem como, contactos/parcerias estabelecidos, uma gestão por base num modelo de negócios sustentável, uma estrutura sólida e organização formal, uma quantidade de recursos superior, mais experiência por parte das equipas administrativas/chefias que facilita a gestão de desafios que possam surgir e, ainda uma posição/presença mais estável no mercado (Davila et al., 2010; Freeman & Engel, 2007; Picken, 2017). Assim sendo, será expectável que o clima de incerteza em empresas estabelecidas seja menor do que nas *startups*. Neste sentido, considerando o clima de incerteza superior em *startups*, e tendo associado anteriormente a perceção de instabilidade/incerteza no contexto de trabalho à potenciação da sensação de insegurança laboral, espera-se que os colaboradores de *startups* operem, em grande medida, sob pressões que lhes permitam fomentar o crescimento e o sucesso do negócio e, consequentemente assegurar o seu lugar na organização. Assim:

H3: O tipo de empresa (startup vs empresa estabelecida) modera a relação entre a perceção de insegurança laboral e a motivação extrínseca, prevendo-se que esta seja mais forte nas startups.

H4: O tipo de empresa (startup vs empresa estabelecida) modera a relação entre a perceção de insegurança laboral e a motivação intrínseca, prevendo-se que esta seja mais forte nas startups.

3. Método

3.1 Amostra e Procedimento

Este estudo faz parte de um projeto alargado de um grupo de investigação que visa compreender as *startups* em Portugal, pelo que a recolha de dados foi elaborada em conjunto com outros investigadores reportando-se nesta dissertação apenas as informações relevantes para o estudo. O questionário foi elaborado na plataforma *Qualtrics*, tendo-se apresentado de forma aleatória a ordem dos itens e das escalas para cada participante. O questionário foi partilhado nas redes sociais (LinkedIn, Instagram e Facebook) pelos elementos do grupo de

investigação e esteve disponível para preenchimento, de 23 de março a 16 de abril. Este método de recolha de dados *online*, assegurou também que eram cumpridas as medidas de segurança impostas devido à pandemia de Covid-19. Considerando essas mesmas condições extraordinárias, foi pedido aos participantes que respondessem às escalas considerando “uma semana típica de trabalho”, procurando-se minimizar o impacto da situação pandémica nas respostas dos participantes.

A amostra inicial recolhida contemplava 790 respondentes. No entanto, considerando as especificidades deste estudo em concreto, foram eliminados 190 dos respondentes. Especificamente, foram eliminados 159 dos participantes por terem respondido somente, às variáveis demográficas, 11 participantes por terem respondido a menos de 50% dos itens de uma ou de ambas as escalas e 20 participantes tendo em conta a sua função, não pertencer a quadros técnicos (critério de inclusão) ou por ocupar uma posição de chefia (critério de exclusão). O critério para que uma empresa fosse considerada como *startup*, é que tenha menos de 10 anos desde a sua criação, seguindo a definição do *European Startup Monitor* (ESM, 2018). Posto isso, a amostra utilizada para a análise de dados foi de 600 participantes.

Em relação às características desta amostra, 52% dos participantes são do sexo masculino e 48% são do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 19 e os 62 anos de idade ($M = 30.60$, $DP = 8.44$). No que concerne às habilitações académicas, verifica-se que maioria dos participantes possui um curso superior, bacharelato (5%), licenciatura (41%), mestrado (37%) e doutoramento (2%). Em relação ao tipo de empresa, a análise dos dados permitiu-nos concluir que 59% dos participantes trabalham numa *startup*, sendo que destes, 58% são do sexo masculino e 42% do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 19 e os 59 anos ($M = 29,29$, $DP = 6,62$), a antiguidade média neste tipo de empresa é de 1 ano e 4 meses ($M = 1,43$, $DP = 1,42$), os restantes 41% dos participantes afirmam exercer funções numa empresa estabelecida, do quais, 43% são do sexo masculino e 57% do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 22 e os 62 anos ($M = 32,43$, $DP = 10,22$), em relação à antiguidade média é cerca de 5 anos e 6 meses ($M = 5,59$, $DP = 7,80$).

3.2 Instrumentos

Insegurança Laboral

No que concerne à avaliação da perceção de insegurança laboral, foi utilizada para o efeito a Escala de Insegurança Laboral, (*Job Insecurity Scale*) (Elst et al., 2014). Os

participantes avaliaram em que medida cada um dos 4 itens (e.g., ‘Há probabilidade de em breve perder o meu emprego’) se adequava à sua opinião (1 = “*discordo plenamente*”, 5 = “*concordo plenamente*”). A variável foi calculada através da média dos quatro itens ($\alpha = .92$), com valores mais elevados a indicarem maior percepção de insegurança laboral.

Motivação Laboral

De modo a avaliar a percepção de motivação dos participantes, foi aplicada a Escala de Motivação Laboral (*Work Motivation Scale*) (Gagné et al., 2010). Os participantes avaliaram em que medida cada uma das 12 afirmações correspondia aos seus motivos para trabalhar (1 = “*não de todo*”, 7 = “*exatamente*”). A escala possui 4 subescalas, no entanto apenas duas foram consideradas neste estudo, cada uma com 3 itens: motivação extrínseca (e.g., ‘Porque este trabalho me proporciona um certo nível de vida’, $\alpha = .64$) e motivação intrínseca (e.g., ‘Porque eu gosto muito deste trabalho’, $\alpha = .92$). As variáveis de motivação extrínseca e intrínseca foram calculadas através da média dos seus itens, sendo que valores superiores indicam maior motivação intrínseca e extrínseca, respetivamente.

4. Resultados

Regressões lineares simples foram utilizadas para testar o valor preditivo da insegurança laboral na motivação extrínseca (H1) e intrínseca (H2). Os resultados mostraram que, ao contrário do expectável, a insegurança laboral não prediz positivamente a motivação extrínseca, $F(1,598) = 0.54$, $p = .463$, rejeitando-se H1. No entanto, os resultados demonstraram que, a percepção de insegurança laboral prediz negativamente a motivação intrínseca $F(1,598) = 30.89$, $p < .001$; $R^2 = .05$, $\beta = -.22$, $t = -5.56$, $p \leq .001$. Assim, quanto maior a percepção de insegurança laboral, menor a motivação intrínseca, confirmando H2.

As **hipóteses 3 e 4** postulavam que o tipo de empresa (*startup* ou empresa estabelecida) iria moderar a relação entre percepção de insegurança laboral e a motivação extrínseca (**H3**) e motivação intrínseca (**H4**). Uma vez que H1 (insegurança laboral prediz positivamente motivação extrínseca) não se confirmou, a H3 não foi testada. Por seu turno, H4 foi testada recorrendo à macro PROCESS (Hayes, 2013; Modelo 1; 10 000 *bootstraps*). Os resultados permitem concluir que, apesar de o modelo ser significativo [$F(3) = 12.42$, $p \leq .001$, $R^2 = .59$],

a interação não o é [$b = 0.17$, $EP = .08$, $t = 0.20$, $p = .838$], pelo que não existe modelo de moderação e, portanto, H4 não foi confirmada.

A título exploratório, de modo a caracterizar e testar as diferenças entre *startups* e empresas estabelecidas quanto à percepção de insegurança laboral, motivação intrínseca e motivação extrínseca dos seus colaboradores, foram realizados testes t para amostras independentes. Os resultados indicam que, não existem diferenças na percepção de insegurança laboral [$t(573.06) = 0.35$, $p = .729$] entre colaboradores de *startups* ($M = 2.95$, $DP = 1.37$) e de empresas estabelecidas ($M = 2.91$, $DP = 1.19$), sendo que, em ambos os casos, existe uma baixa percepção de insegurança laboral.

De igual modo, no que concerne os níveis de motivação extrínseca, não se verificaram diferenças entre os níveis de motivação extrínseca dos colaboradores de *startups* ($M = 3.71$, $DP = 1.11$), e de empresas estabelecidas ($M = 3.80$, $DP = 1.19$), $t(598) = -1.02$, $p = .306$. No entanto, quando analisados os resultados referentes à motivação intrínseca, verifica-se que os colaboradores de *startups* apresentam uma motivação intrínseca ligeiramente superior ($M = 5.26$, $DP = 1.28$) aos colaboradores de empresas estabelecidas ($M = 5.00$, $DP = 1.25$), $t(598) = 2.34$, $p = .020$. Para além disto, em relação à motivação intrínseca, recorrendo a um teste t para uma amostra, verificou-se que esta era significativamente elevada para a totalidade da amostra ($M = 5,15$, $DP = 1,27$) [$F(599) = 22,17$, $p < .001$].

5. Discussão

O presente estudo pretendia perceber de que modo a percepção de insegurança laboral se relacionava com a motivação extrínseca (H1) e com a motivação intrínseca (H2) e, para além disso, avaliar se o local onde os participantes exerciam funções (*startups* vs empresas estabelecidas) moderava a relação entre essas variáveis (H3 e H4). No entanto, os resultados mostram que apenas foi possível confirmar H2.

Uma das possíveis justificações para os resultados obtidos em relação a H1 pode ser a escala utilizada. A escala da motivação laboral (Gagné et al., 2010) utilizada para avaliar a motivação neste estudo, baseada na teoria de autodeterminação (Deci & Ryan, 1985, 2000), é uma escala amplamente utilizada e validada e, não só permite avaliar o nível de motivação, como o tipo de motivação. Para além disto, as subescalas que a compõe estão previsivelmente associadas a construtos de comportamento organizacional. Contudo, os 3 itens da subescala de motivação extrínseca - subescala essa que foi utilizada no teste à H1- estão fortemente

relacionados com recompensas monetárias para motivar a execução do trabalho (i.e., “Porque este trabalho me proporciona um certo nível de vida”, “Porque este trabalho permite ganhar muito dinheiro”, “Eu só faço este trabalho pelo dinheiro”) o que pode causar alguma dissonância quando se relaciona essa variável com a percepção de insegurança laboral. Apesar da compensação monetária ser, ainda, considerada uma estratégia de motivação extremamente significativa (Akintoye, 2000), a percepção de insegurança laboral não é uma preocupação para os colaboradores somente devido à perda de rendimento. Ao sentirem insegurança laboral os colaboradores percebem a possível perda dos seus contactos e relações fora do seio familiar, da estruturação da sua rotina e do desenvolvimento individual e social que o emprego lhes proporciona (De Witte, 1999). Importa igualmente salientar que a percepção de insegurança laboral motiva o indivíduo a realizar o seu trabalho de modo a autopreservar-se (ie., manter o emprego), o que sugere um tipo de motivação controlada e com locus externo à tarefa, tal como a motivação extrínseca mas neste caso em particular, com efeito de pressão interna, o que sugere um outro tipo de motivação, não tão externamente regulada, como é o caso, por exemplo, da motivação introjetada, que, apesar de ser um tipo de motivação extrínseca, como vimos no contínuo da teoria, não é o tipo de motivação extrínseca associada às questões da subescala utilizada (Gagné & Deci, 2005).

A segunda hipótese deste estudo (H2) relacionava a percepção de insegurança laboral com a motivação intrínseca. A motivação intrínseca acontece quando a ação para realização de uma tarefa é motivada pelo prazer/gosto inerente à tarefa em si (Gagné & Deci, 2005) e encontra-se positivamente associada a conceitos como a produtividade (Gagné, 2014), autonomia (Gagné & Deci, 2005), performance, inovação e ainda, a níveis mais reduzidos de stress (Ganta, 2014). Contudo, a insegurança laboral, é um stressor invasivo associado a consideráveis consequências negativas, como por exemplo, a angústia psicológica, ansiedade e depressão, reduzido compromisso afetivo e, em geral, a reduzido bem-estar (Cheng & Chang, 2008; Roskies et al., 1993; Schumacher et al., 2016). Para além disto, a percepção de insegurança laboral sugere um locus de controlo externo (i.e., a crença de que o indivíduo não tem controlo sobre o que lhe acontece) que se encontra associado, não a um tipo de motivação autónoma, como é o caso da motivação intrínseca, mas, em oposição, a tipos de motivação controlados (Gagné & Deci, 2005). Posto isto, perante a percepção de insegurança laboral e a percepção de um locus de causalidade externo ao colaborador a motivação intrínseca é, inevitavelmente enfraquecida (Gagné & Deci, 2005), tal como demonstra a corroboração da segunda hipótese.

Por fim, e ao contrário do esperado (H3 e H4), o tipo de empresa não modera a relação entre a insegurança laboral e motivação extrínseca ou intrínseca. Uma possível explicação para

os resultados obtidos poderá estar nas condições ou formas de operar, que apesar de serem distintas entre este tipo de negócios, podem ser equiparáveis em termos de percepção de segurança laboral. Assim, e apesar do clima de incerteza ser espetavelmente, superior em *startups*, devido aos múltiplos desafios que enfrentam, o facto de ser simultaneamente uma organização tipicamente mais informal e fluida, com equipas mais reduzidas e estrutura/coordenação mais lateral, favorece a sua comunicação interna (Freeman & Engel, 2007; Picken, 2017). Por sua vez, a comunicação, está negativamente associada à percepção de insegurança laboral (Elst et., 2010). Por outro lado, contratos de trabalho mais formais, estruturados e sem termo, estão associados a uma maior sensação de segurança laboral (Keim et al., 2014), estes são mais comuns em empresas estabelecidas devido a uma maior estabilidade e previsibilidade de recursos. Uma outra razão por de trás deste tipo de contratos ser celebrado com mais frequência em empresas estabelecidas, deve-se ao facto de que o estabelecimento de contratos que estipulam especificamente as funções, deveres e condições de trabalho dos colaboradores inibem a criatividade e a inovação, o que seria particularmente contraproducente em *startups*, acaba também por ser mais desafiante a elaboração deste tipo de contratos em *startups* pois alguns dos deveres dos colaboradores envolvem atividades e riscos difíceis de prever (Freeman & Engel, 2007). Para além disto, ao longo do tempo, com o crescimento de uma *startup*, o tipo de estrutura e modelo de negócio, acaba por se tornar insustentável, tendo de ser adaptado, sendo que a experiência e competência requeridas por uma equipa de gestão expande drasticamente (Picken, 2017; Wasserman, 2003). Assim, a gestão que era previamente feita pelos fundadores da *startup* é muitas vezes substituída por contratações externas (gestores), com mais experiência (Davila et al., 2010). Desta forma é instalada uma estrutura dividida, processos formais e, são replicados modelos de negócio/organizacionais já implementados noutros empreendimentos (Davila et al., 2010; Freeman & Engel, 2007), o que poderá potencialmente nivelar as condições e processos entre *startups* e empresas estabelecidas, tornando-as mais semelhantes e explicar, em parte, os resultados obtidos em relação à moderação do tipo de empresa na relação entre as variáveis.

No que concerne, os níveis de insegurança laboral presentes na amostra, verificou-se que, tanto colaboradores de *startups* como de empresas estabelecidas, apresentam níveis semelhantes, não existindo diferenças significativas entre os contextos. Foi ainda possível verificar, que os níveis de motivação intrínseca eram consideráveis em toda a amostra. A motivação intrínseca é um tipo de motivação autónoma que sugere a percepção de um locus de causalidade interno, por sua vez, o locus de causalidade interno está associado à percepção acrescida de controlo por parte do indivíduo, em relação ao seu contexto e/ou situação (Gagné

& Deci, 2005; Zuckerman et al., 1978). Essa percepção de controlo permite aos colaboradores perceberem uma situação aversiva, como sendo menos ameaçadora (Elst., et al 2010). Tanto a percepção de controlo, como a motivação intrínseca estão associadas ao conceito de participação organizacional - o grau em que os colaboradores sentem que têm influência na tomada de decisão (Patterson et al., 2005) – por seu turno a participação organizacional prediz negativamente a insegurança laboral (Elst et al., 2010). Isto significa que os níveis elevados de motivação intrínseca verificados na amostra, podem explicar os níveis de insegurança reportados tanto por colaboradores de *startups* como de empresas estabelecidas.

Curiosamente, no entanto, verificou-se que os níveis de motivação intrínseca entre colaboradores de *startups* e de empresas estabelecidas, não são iguais, aliás foram reportados níveis superiores pelos colaboradores de *startups*. Uma justificação possível para estes resultados baseia-se na liderança e na forma de operar que se encontra em múltiplas *startups*. Os líderes das *startups* são tidos como visionários, que desafiam as suas equipas a definirem um trajeto em conjunto para atingir os objetivos do negócio, bem como, investem tempo a conhecer a sua equipa, a apoiar, encorajar e a fomentar a colaboração entre os seus membros (Parr, 2014). A teoria da autodeterminação (Ryan & Deci, 1985, 2000) admite a existência de três necessidades psicológicas universais, a necessidade de competência, de autonomia e de relação que, podem ser satisfeitas através de variáveis no contexto organizacional (Deci et al., 2001). A internalização (i.e., processo através do qual a motivação vai se tornando menos controlada e mais autónoma) (Gagné & Deci, 2005) é potenciado por um clima organizacional propício à satisfação dessas necessidades. Segundo Gagné e Deci (2005), o apoio à autonomia é o fator socio-contextual mais relevante para a internalização e, conseqüentemente, para motivação autónoma (i.e., motivação intrínseca) e encontra-se associado ao clima organizacional e ao estilo de liderança. Ou seja, quando os líderes de *startups*, reconhecem as perspetivas de cada um dos elementos da equipa, lhes oferecem poder de escolha, fomentam a iniciativa dos colaboradores e lhes fornecem feedback relevante (Deci & Ryan, 1985) estão a potenciar a sensação de autonomia e a alterar a percepção do locus de causalidade, de externo para interno, o que estimula a motivação intrínseca e pode explicar os níveis ligeiramente superiores de motivação intrínseca reportados por colaboradores de *startups* (Zuckerman et al., 1978).

Em relação aos níveis de motivação extrínseca percebidos por colaboradores de *startups* e de empresas estabelecidas, de igual modo, não se verificaram diferenças entre os grupos. Apesar do dinheiro, como já vimos, ser o foco central da subescala utilizada para avaliar a motivação extrínseca e, de estudos prévios extensivamente documentarem que empresas

estabelecidas geralmente pagam salários superiores do que outro tipo de empreendimentos de dimensões mais reduzidas (Brown & Medoff, 1968; Oi & Idson, 1999), estudos mais recentes concluem que colaboradores de empresas mais recentes e inovadoras (*startups*) ganham salários estatisticamente semelhantes aos de colaboradores de empresas estabelecidas (Kim, 2018). O que pode explicar os resultados obtidos em relação a esta variável. Poderá ainda existir outro tipo de condições associadas à motivação extrínseca (i.e., condições de trabalho) que sejam semelhantes em ambos os tipos de empreendimento, que possam também explicar esta igualdade entre grupos, no entanto, estudos adicionais serão necessários o averiguar.

6. Conclusão

Nesta última secção irei resumir aqueles que foram os resultados obtidos com este estudo e também abordar algumas das limitações e implicações práticas que resultaram do mesmo. Portanto, com a realização deste estudo foi possível concluir, no que diz respeito à relação entre insegurança laboral e motivação extrínseca que estas não são diretamente proporcionais como a primeira hipótese postulava. Contudo, no que concerne a relação entre a percepção de insegurança laboral e motivação intrínseca, vimos que com o aumento da percepção de insegurança laboral os níveis de motivação intrínseca diminuía, tal como esperado. Em relação aos efeitos de moderação do local de trabalho dos participantes, na relação entre as variáveis, não se confirmou, sendo que, o local onde os colaboradores exercem funções não demonstrou efeito de moderação entre a percepção de insegurança laboral e motivação intrínseca.

Outras conclusões derivadas deste estudo foram que não existem diferenças entre grupos, *startups* e empresas estabelecidas, nem a nível de insegurança laboral, nem a nível de motivação extrínseca. Apenas quando se analisaram os níveis de motivação intrínseca entre os grupos é que se verificaram diferenças, sendo que, os níveis de motivação intrínseca reportados pelos participantes foram ligeiramente superiores no grupo das *startups*.

6.1 Limitações

Para além da maioria dos estudos acerca de processos motivacionais em organizações terem, até á data, sido conduzidos nos Estados Unidos e/ou em culturas individualistas (Deci et al., 2001), que levanta a questão da aplicabilidade das dinâmicas que têm sido salientadas pela

teorias motivacionais e da pesquisa, em outras culturas com sistemas económicos, governos e valores culturais diferentes daqueles que se encontram nos Estados Unidos, verificou-se uma escassez considerável de literatura para apoiar este estudo. Desde a relação entre as variáveis em questão, insegurança laboral e motivação, não ter sido ainda devidamente analisada, à falta de informação acerca das diferenças entre *startups* e empresas estabelecidas, especialmente no que diz respeito a características próprias de *startups* e a diferenças existentes, por exemplo, em relação às condições de trabalho. Adicionalmente, considerando a situação pandémica atual, que segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT) (2020), devido às medidas de confinamento, parciais ou totais, afetou cerca de 81% da população empregada mundial e, que está a ter um impacto dramático e sem precedentes na vida de todos os colaboradores, os resultados obtidos, em especial os resultados referentes à perceção de insegurança laboral, podem sofrer alterações num espaço temporal relativamente curto desde a elaboração deste estudo, pelo que, as conclusões retiradas, podem perder validade/precisão em breve.

Perante isso, este estudo motiva algumas sugestões para investigação futura.

Primeiramente, proponho que sejam realizados estudos mais aprofundados, especificamente, sobre efeitos da insegurança laboral, não só nos níveis de motivação dos colaboradores, mas também no tipo de motivação, ou seja, que futuros estudos sejam elaborados tendo por base a mesma teoria que influenciou a análise da motivação neste estudo, a teoria da autodeterminação (SDT; Deci & Ryan, 1985, 2000). De seguida, proponho a recolha de cada vez mais dados acerca das características das *startups* portuguesas, de modo a perceber em que medida diferem das restantes *startups* europeias e, inclusive, de empresas estabelecidas a nível nacional, dados esses que deveriam, na minha opinião, incluir as condições de trabalho, as características dos fundadores e colaboradores, cultura organizacional, entre outras. Por fim, mais uma vez tendo em conta o estado declarado de pandemia mundial, um estudo desta natureza deverá ser replicado em breve de modo a assegurar que, tal situação extraordinária, não influenciou ou invalidou os dados recolhidos.

6.2 Implicações práticas

As implicações práticas apresentadas surgem perante a diferença reportada nos níveis de motivação intrínseca entre colaboradores de *startups* e de empresas estabelecidas, isto é, na conclusão de que estes são superiores em *startups* e que isso se pode dever a características de liderança e em modos de operar que venham a satisfazer as três necessidades psicológicas universais, a necessidade de competência, de autonomia e de relação, propostas na teoria da

autodeterminação (Ryan & Deci, 1985, 2000) e ainda, que estas podem ser satisfeitas através de variáveis no contexto organizacional (Deci et al., 2001). Esta teoria sugere que as pessoas encontrar-se-ão motivadas e exibirão bem-estar numa organização na medida em que experienciem, dentro dessa mesma organização, a satisfação dessas necessidades psicológicas universais (Deci et al., 2001). Ou seja, negócios, sejam eles *startups* ou empresas estabelecidas, podem, através da adoção de medidas/ações e de comportamentos, por parte de líderes e gestores, fomentar a motivação intrínseca dos seus colaboradores e, conseqüentemente potenciar o bem-estar psicológico e comprometimento organizacional nos seus colaboradores (Deci et al., 2001). Competência requer ter sucesso em tarefas desafiadoras e atingir resultados desejados (Skinner, 1995). Autonomia pressupõe ter opção de escolha e a sensação que se tem iniciativa para as próprias ações (deCharms, 1968). A necessidade de relacionamento, requer a sensação de respeito mútuo, cuidado e confiança (Baumeister & Leary, 1995). A boa notícia para as empresas é que através da fomentação de condições de suporte e autonomia é esperada a satisfação das necessidades de competência e de relacionamento como consequência (Baard et al, 2000) bem como a catalisação de motivação intrínseca (Gagné et al., 1997). Isto pode ser feito através do reconhecimento e de compreensão dos colaboradores por parte dos seus supervisores, através da partilha de informação importante e significativa de um modo informal, feedback construtivo (Deci, 1971), por meio de oportunidades de escolha e pelo encorajamento de iniciativa (Deci & Ryan, 1985).

7. Referências

Abolade, D. A. (2018). Impact of employees' job insecurity and employee turnover on organisational performance in private and public sector organisations. *Studies in Business and Economics*, 13(2), 5-19.

Akintoye, I. R. (2000). The place of financial management in personnel psychology. In A Paper Presented as Part of Personnel Psychology Guest Lecture Series. Department of Guidance and Counselling.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.

Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human resource management review*, 3(3), 185-201.

Ashford, S. J., Lee, C., & Bobko, P. (1989). Content, cause, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management journal*, 32(4), 803-829.

Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Intrinsic need satisfaction as a motivational basis of performance and well-being at work. Unpublished manuscript.

Baillien, E., & De Witte, H. (2009). Why is organizational change related to workplace bullying? Role conflict and job insecurity as mediators. *Economic and Industrial Democracy*, 30(3), 348-371.

Baron, R. A. (1991). Motivation in work settings: Reflections on the core of organizational research. *Motivation and emotion*, 15, 1-8

Baron, R. A., Kalsher, M. J., & Henry, R. A. (2008). *Psychology: From science to practice*. Pearson/Allyn and Bacon.

Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological bulletin*, 117(3), 497.

Benach, J., Vives, A., Amable, M., Vanroelen, C., Tarafa, G., & Muntaner, C. (2014). Precarious employment: Understanding an emerging social determinant of health. *Annual Review of Public Health*, 35: 229-253.

Brown, C., & Medoff, J. (1989). The employer size-wage effect. *Journal of political Economy*, 97(5), 1027-1059.

Burchell B. (2011). A temporal comparison of the effects of unemployment and job insecurity on wellbeing. *Sociological Research Online* 16(9): 1–20. Available at: <http://www.socresonline.org.uk/16/1/9.html>

Bureau of Labor Statistics. (2016). Entrepreneurship and the U.S. economy: Survival rates of establishments, by year started and number of years since starting, 1994—2015. Available at http://www.bls.gov/bdm/entrepreneurship/bdm_chart3.htm

Burgard, S. A., Brand, J. E., & House, J. S. (2009). Perceived job insecurity and worker health in the United States. *Social Science & Medicine*, 69: 777-785.

Campbell, J. P., & Pritchard, R. D. (1976). Motivation theory in industrial and organizational psychology. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1(63), V130.

Carter, N. M., Gartner, W. B. & Reynolds, P. D. (1996). Exploring start-up event sequences. *Journal of Business Venturing*, 11(3), 151-166.

Cascio, W. F. (2002). Strategies for responsible restructuring. *Academy of Management Perspectives*, 16(3), 80-91.

Castillo, R. & Smida, A. (2009). El rol del capital social del emprendedor en la expansión exitosa de una start-up. El caso de Hipertexto Ltda.-" La Librería De La U". *Estudios Gerenciales*, 25(113), 15-36.

Cheng, G. H. L., & Chan, D. K. S. (2008). Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review. *Applied Psychology*, 57(2), 272-303.

Colvin, G. (2015). Humans are underrated. *Fortune* 172(2):100–13

Cressy, R. (2006). Why do most firms die young? *Small Business Economics*, 26(2), 103-116.

Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of management*, 25(3), 357-384.

Datta, D. K., Guthrie, J. P., Basuil, D., & Pandey, A. (2010). Causes and effects of employee downsizing: A review and synthesis. *Journal of Management*, 36(1), 281-348.

Davila, A., Foster, G., & Jia, N. (2010). Building sustainable high-growth startup companies: Management systems as an accelerator. *California Management Review*, 52(3), 79-105.

Davis, G.F. (2013). After the corporation. *Polit. Soc.* 41(2):283–308

Davy, J. A., Kinicki, A. J., & Scheck, C. L. (1991). Developing and testing a model of survivor responses to layoffs. *Journal of Vocational Behavior*, 38(3), 302-317.

DeCharms, R. (1968). *Personal causation: The internal affective determinants of behavior*. New York: Academic Press

Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105–115.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.

Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and social psychology bulletin*, 27(8), 930-942.

Dekker, S. W., & Schaufeli, W. B. (1995). The effects of job insecurity on psychological health and withdrawal: A longitudinal study. *Australian psychologist*, 30(1), 57-63.

De Witte, H. (2005). Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences. *SA Journal of Industrial Psychology*, 31(4), 1-6.

De Witte, H., Pienaar, J., & De Cuyper, N. (2016). Review of 30 years of longitudinal studies on the association between job insecurity and health and well-being: Is there causal evidence? *Australian Psychologist*, 51: 18-31.

Dougherty, D., & Bowman, E. H. (1995). The effects of organizational downsizing on product innovation. *California Management Review*, 37(4), 28-44.

Erlinghagen, M. (2007). Self-perceived job insecurity and social context: are there different European cultures of anxiety? (No. 688). DIW Discussion Papers.

Fernet, C. (2013). The role of work motivation in psychological health. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 54(1), 72.

Franco, M. & Haase, H. (2010). Failure factors in small and medium-sized enterprises: qualitative study from an attributional perspective. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6(4), 503-521.

Freeman, J., & Engel, J. S. (2007). Models of innovation: Startups and mature corporations. *California Management Review*, 50(1), 94-119.

Ganta, V. C. (2014). Motivation in the workplace to improve the employee performance. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 2(6), 221-230.

Gagné, M. (Ed.). (2014). *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*. Oxford University Press.

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.

Gagné, M., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory applied to work motivation and organizational behavior. In D. S. Ones, H. K. Sinangil, C. Viswesvaran, & N. Anderson (Eds.), *Handbook of industrial, work, & organizational psychology Vol 2* (2nd ed.) (pp. 97-121).

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.

Gagné, M., Senecal, C. B., & Koestner, R. (1997). Proximal job characteristics, feelings of empowerment, and intrinsic motivation: A multidimensional model 1. *Journal of applied social psychology*, 27(14), 1222-1240.

Gato, R. A. (2010). Plano de negócio e casos de sucesso e fracasso na abertura de micro e pequenas empresas.

Ghosh, B., Liang, T. W., Meng, T. T. & Chan, B. (2001). The key success factors, distinctive capabilities, and strategic thrusts of top SMEs in Singapore. *Journal of Business Research*, 51(3), 209-221.

Gong, Y., Baker, T. & Miner, A. (2006). Failures of entrepreneurial learning in knowledge-based startups. Paper presented at the Babson College, Babson College Entrepreneurship Research Conference (BCERC).

Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (2010). Evolution of research on job insecurity. *International Studies of Management and Organization*, 40: 6-19.

Grunberg, L., Moore, S., & Greenberg, E. S. (2006). Managers' reactions to implementing layoffs: Relationship to health problems and withdrawal behaviors. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 45(2), 159-178.

Hambrick, D. C., & Crozier, L. M. (1985). Stumblers and stars in the management of rapid growth. *Journal of business venturing*, 1(1), 31-45.

Hannan, M. T., & Freeman, J. (1993). *Organizational ecology*. Harvard University Press.

Haswell, S. & Holmes, S. (1989). Estimating the small business failure rate: a reappraisal. *Journal of Small Business Management*, 27(3), 68-74.

Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*. New York, NY: The Guilford Press.

Headd, B. (2003). Redefining business success: distinguishing between closure and failure. *Small Business Economics*, 21(1), 51-61.

Heaney, C. A., Israel, B. A., & House, J. S. (1994). Chronic job insecurity among automobile workers: Effects on job satisfaction and health. *Social science & medicine*, 38(10), 1431-1437.

Helm, R. & Mauroner, O. (2007). Success of research-based spin-offs. State-of-the-art and guidelines for further research. *Review of Managerial Science*, 1(3), 237- 270.

Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B.B. (1967). *The Motivation to Work*, 2nd ed., Wiley.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.

Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory. *Applied psychology*, 50(3), 337-421.

Howard, J., Gagné, M., Morin, A. J., & Van den Broeck, A. (2016). Motivation profiles at work: A self-determination theory approach. *Journal of Vocational Behavior*, 95, 74-89.

Ilgen, D R and Klein, H J. (1988). "Individual Motivation and Performance: Cognitive Influences on Effort and Choice" in J P Campbell; R J Campbell and Associates [eds] *Productivity in Organizations* London, Jossey-Bass

Internacional Labour Organization (2020). *ILO Monitor : COVID – 19 and the world of work*. Updated estimates and analysis. Second ed.

Ivancevich, J. M., Schweiger, D. M., & Power, F. R. (1987). Strategies for managing human resources during mergers and acquisitions. *Human Resource Planning*, 10(1).

Jornal Oficial da União Europeia (2003). Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas. Disponível em https://www.eenportugal.pt/info/polserv/pol%C3%ADticas/Documents/RecPME_2003_361_CE.pdf

Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1(2), 75-130.

Keim, A. C., Landis, R. S., Pierce, C. A., & Earnest, D. R. (2014). Why do employees worry about their jobs? A meta-analytic review of predictors of job insecurity. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(3), 269.

Kessler, A. (2007). Success factors for new businesses in Austria and the Czech Republic. *Entrepreneurship and Regional Development*, 19(5), 381-403.

Kim, J. D. (2018). Is there a startup wage premium? Evidence from MIT graduates. *Research Policy*, 47(3), 637-649.

King, J. E. (2000). White-collar reactions to job insecurity and the role of the psychological contract: Implications for human resource management. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 39(1), 79-92.

Kinnunen, U., Mauno, S., Nätti, J., & Happonen, M. (2000). Organizational antecedents and outcomes of job insecurity: A longitudinal study in three organizations in Finland. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 443-459.

Liu, J. (2009). Business failures and macroeconomic factors in the UK. *Bulletin of Economic Research*, 61(1), 47-72.

Mann, R. J. & Sager, T. W. (2007). Patents, venture capital, and software start-ups. *Research Policy*, 36(2), 193-208.

Marques, C. A. (1995). Impacto da gestão das pessoas no management. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 1, 11-21

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.

Mourão, P. R. & Oliveira, A. (2012). Determinantes regionais da sobrevivência e da mortalidade das empresas - o caso português. *Revista Brasileira de Economia de Empresas*, 10(2).

Murray, F. (2004). The role of academic inventors in entrepreneurial firms: sharing the laboratory life. *Research Policy*, 33(4), 643-659.

Oi, W. Y., & Idson, T. L. (1999). Firm size and wages. *Handbook of labor economics*, 3, 2165-2214.

Olafsen, A. H., Halvari, H., Forest, J. & Deci, E. L. (2015). Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56, 447-457.

Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461-524.

Parr, S. (2014, Junho 19). How To Adopt A Startup Mentality, Even If You're A Multibillion-Dollar Corporation. Retirado de: <https://www.fastcompany.com/3031505/how-to-adopt-a-startup-mentality-even-ifyoure-a-multibillion-dollar-corporation>

Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., ... & Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of organizational behavior*, 26(4), 379-408.

Pena, I. (2002). Intellectual capital and business start-up success. *Journal of Intellectual Capital*, 3(2), 180-198.

Picken, J. C. (2017). From startup to scalable enterprise: Laying the foundation. *Business Horizons*, 60(5), 587-595.

Probst, T. M. (2005). Countering the negative effects of job insecurity through participative decision making lessons from the demand-control model. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4), 320.

Probst, T. M., Stewart, S. M., Gruys, M. L., & Tierney, B. W. (2007). Productivity, counterproductivity and creativity: The ups and downs of job insecurity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80: 479-497.

Purohit, B., & Bandyopadhyay, T. (2014). Beyond job security and money: driving factors of motivation for government doctors in India. *Human Resources for Health*, 12(1), 12.

Racolta-Paina, N. D. & Mone, S. D. (2009). Start-up marketing: how to become a player on the B2B services market in Romania. *Management & Marketing*, 4(2), 63-78.

Robert, J. & Robson, P. (1999). The use of external business advice by SMEs in Britain. *Entrepreneurship and Regional Development*, 11(2), 155-180.

Rose, R. C., Kumar, N. & Yen, L. L. (2006). The dynamics of entrepreneurs' success factors in influencing venture growth. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, 2(2).

Roskies, E., Louis-Guerin, C., & Fournier, C. (1993). Coping with job insecurity: How does personality make a difference? *Journal of organizational behavior*, 14(7), 617-630.

Ruhnka, J. C., Feldman, H. D., & Dean, T. J. (1992). The “living dead” phenomenon in venture capital investments. *Journal of Business Venturing*, 7(2), 137-155.

Ryan, R. M. (1982). Control and information in the intrapersonal sphere: an extension of cognitive evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 450–461.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York, NY: The Guilford Press.

Schreurs, B. H., Hetty van Emmerik, I. J., Günter, H., & Germeys, F. (2012). A weekly diary study on the buffering role of social support in the relationship between job insecurity and employee performance. *Human Resource Management*, 51(2), 259-279.

Schumacher, D., Schreurs, B., Van Emmerik, H., & De Witte, H. (2016). Explaining the relation between job insecurity and employee outcomes during organizational change: A multiple group comparison. *Human Resource Management*, 55(5), 809-827.

Sitlington, H., & Marshall, V. (2011). Do downsizing decisions affect organisational knowledge and performance? *Management Decision*, 49(1), 116-129.

Skinner, E. A. (1995). *Perceived control, motivation, & coping* (Vol. 8). Sage.

Song, M. & Di Benedetto, C. A. (2008). Supplier's involvement and success of radical new product development in new ventures. *Journal of Operations Management*, 26(1), 1-22.

Stefanovic, I., Prokic, S. & Rankovic, L. (2010). Motivational and success factors of entrepreneurs: the evidence from a developing country. *Zb. rad. Ekon. fak. Rij*, 28, 251-269.

Steigertahl, L. & Mauer, R. (2018). *European Startup Monitor*. <http://startupmonitor.eu/EU-Startup-Monitor-2018-Report-WEB.pdf>

Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2006). *Job insecurity: A literature review*. Arbetslivsinstitutet.

Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No security: a meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of occupational health psychology*, 7(3), 242.

Tella, A., Ayeni, C. O., & Popoola, S. O. (2007). Work motivation, job satisfaction, and organisational commitment of library personnel in academic and research libraries in Oyo State, Nigeria. *Library philosophy and practice*, 9(2), 13.

Vander Elst, T., Baillien, E., De Cuyper, N., & De Witte, H. (2010). The role of organizational communication and participation in reducing job insecurity and its negative association with work-related well-being. *Economic and Industrial Democracy*, 31(2), 249-264.

Vander Elst, T., De Witte, H., & De Cuyper, N. (2014). The Job Insecurity Scale: A psychometric evaluation across five European countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(3), 364-380.

Van Gelderen, M., Thurik, R. & Bosma, N. (2006). Success and risk factors in the prestartup phase. *Small Business Economics*, 26(4), 319-335.

Wasserman, N. (2003). Founder-CEO succession and the paradox of entrepreneurial success. *Organization Science*, 14(2), 149-172.

Watson, K., Hogarth-Scott, S. & Wilson, N. (1998). Small business start-ups: success factors and support implications. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 4(3), 217-238.

Welter, F. (2005). *Challenges in entrepreneurship and SME research*. Finland: European Council for Small Business and Entrepreneurship.

Wennberg, K. & Holmquist, C. (2008). Problemistic search and international entrepreneurship. *European Management Journal*, 26(6), 441-454.

Witte, H. D. (1999). Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of work and Organizational psychology*, 8(2), 155-177.

Yrle, A. C., Hartman, S. J. & Yrle-Fryou, A. R. (2000). Rate of business failures: an analysis of the determinants. *The Entrepreneurial Executive*, 5, 101-115.

Zuckerman, M., Porac, J., Lathin, D., Smith, R., & Deci, E. L. (1978). On the importance of self-determination for intrinsically motivated behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 4, 443-446.