

CULTURA ORGANIZACIONAL E A PERCEÇÃO DE AUTONOMIA E EXCESSO DE TRABALHO EM CONTEXTO DE STARTUPS

ORGANIZATIONAL CULTURE AND THE PERCEPTION OF AUTONOMY AND WORK OVERLOAD IN STARTUPS

Manuel Armando dos Santos Dala¹, Filipa Sobral², Catarina Morais²

PSIQUE • E-ISSN 2183-4806 • VOLUME XVIII • ISSUE FASCÍCULO 2
1ST JULY JULHO - 31ST DECEMBER DEZEMBRO 2022 • PP. 8-25

DOI: <https://doi.org/10.26619/2183-4806.XVIII.2.3>

Submitted on 11.06.21 Submetido a 11.06.21

Accepted on 20.05.22 Aceite a 20.05.22

Resumo

O contexto empresarial das *startups* é uma temática pouco explorada na literatura académica. No entanto, as características destas organizações levantam questões sobre como são percecionados determinados conceitos teóricos, tais como a cultura organizacional. A cultura organizacional representa a base sobre a qual se constrói a estrutura das organizações, sendo determinante para definir as características do trabalho presentes num dado contexto. Com base no modelo teórico dos valores concorrentes, este artigo explorou as perceções de trabalhadores de *startups* relativamente ao tipo de cultura organizacional presente na sua empresa e como os diferentes tipos de cultura se relacionou com a perceção de autonomia e excesso de trabalho dos respondentes. Para tal, foi aplicado um questionário a uma amostra de 292 trabalhadores de *startups*. Os dados foram analisados recorrendo a modelos de regressão múltipla e ANOVAs para medidas repetidas e demonstraram que a cultura empreendedora é a mais saliente em contexto de *startups*, diferenciando-se significativamente dos restantes tipos de cultura presentes no modelo. Além disso, as culturas empreendedora e de equipa predizem positivamente a autonomia no trabalho, enquanto a cultura burocrática prediz negativamente a autonomia, mas não é preditora do excesso de trabalho. Os resultados apontam para a importância de promover equipas mais autónomas em *startups*, dando mais liberdade aos trabalhadores na tomada de decisão sobre as suas tarefas. Mais especificamente, os resultados apontam para a importância destas empresas desenvolverem e manterem um tipo de cultura que influencie positivamente a relação dos trabalhadores com o seu trabalho.

Palavras-chave: controlo e exigências de trabalho, valores culturais concorrentes, cultura empreendedora

1 Centro Interdisciplinar de Estudos e Investigação, Faculdade de Ciências Humanas, Universidade Católica de Angola, Luanda, Angola. E-mail: manuel.dala@ucan.edu

2 Centro de Investigação para o Desenvolvimento Humano, Faculdade de Educação e Psicologia, Universidade Católica Portuguesa, Porto, Portugal. E-mail: fsobral@ucp.pt, ctmorais@ucp.pt

Abstract

The business context of startups is a subject little explored in the academic literature. However, the characteristics of these organizations raise questions about how certain theoretical concepts, such as organizational culture, are perceived. Organizational culture represents the basis on which the structure of organizations is built, being decisive to define the characteristics of work present in a given context. Based on the theoretical model of competing values, this article explored the perceptions of startup workers regarding the type of organizational culture present in their company and how the different types of culture related to the respondents' perception of autonomy and overwork. To this end, a questionnaire was applied to a sample of 292 workers from startups. The data were analyzed using multiple regression models and ANOVAs for repeated measures and showed that the entrepreneurial culture is the most salient in the context of startups, significantly different from the other types of culture present in the model. Furthermore, entrepreneurial and team cultures positively predict autonomy at work, while bureaucratic culture negatively predicts autonomy but is not a predictor of overwork.

The results point to the importance of promoting more autonomous teams in startups, giving workers more freedom in making decisions about their tasks. More specifically, the results point to the importance of these companies developing and maintaining a type of culture that positively influences the relationship between workers and their work.

Keywords: control and work demand, competing cultural values, entrepreneurial culture

Introdução

A cultura é um conceito central no estudo das dinâmicas organizacionais e, por esse motivo, a academia tem dedicado muita da sua investigação a esta temática (e.g., Chatterjee et al., 2018; Russo et al.; 2012, Schein, 2004). No entanto, não existem estudos que se tenham debruçado especificamente sobre o estudo da cultura organizacional em contexto de *startups*. Embora não exista uma definição formal de como estas empresas se diferenciam das restantes (que se denominarão de empresas estabelecidas), é apontando que as *startups* apresentam um maior dinamismo e inconstância no que se refere à sua estrutura orgânica, à definição das funções e tarefas, aos relacionamentos da equipa e às recompensas, pois enfrentam maior risco face à dificuldade de antecipar os processos da inovação (Freeman & Engel, 2012).

A compreensão da relação da cultura organizacional com outros domínios do comportamento organizacional (e.g., satisfação, práticas de recursos humanos) tem tido algum espaço na literatura (Bruno-Faria & Fonseca, 2014). Porém, há uma lacuna no nosso conhecimento sobre como a cultura organizacional se relaciona com as características do trabalho presentes num dado contexto, nomeadamente a autonomia que é dada aos trabalhadores e o excesso de trabalho sentido (De Bruin & Taylor, 2006). Nesta linha, os estudos existentes sugerem que o tipo de cultura organizacional existente nas *startups* propicia um ambiente de trabalho mais autónomo e com baixo excesso de trabalho, devido ao grau de liberdade existente nas tarefas atribuídas aos trabalhadores (Ahuja et al., 2002; Ferreira & Martinez, 2015; Rukh & Qadeer 2018).

Partindo do modelo dos valores concorrentes (Helfrich et al., 2007), desenvolvido a partir do trabalho de Muijen e colaboradores (1999), neste estudo, (a) verificou-se qual a cultura organizacional predominante em contexto de *startups*; e (b) avaliou-se a relação entre a percepção de cultura organizacional e a percepção de autonomia e excesso de trabalho nos trabalhadores técnicos de *startups*. Examinar essas conexões é importante por razões teóricas e práticas. Do lado teórico, há uma escassez de pesquisas sobre a percepção de cultura organizacional nas *startups*, e o modelo resultante pode ajudar a preencher essa lacuna na literatura. Do lado prático, os resultados deste estudo podem ajudar os CEOs a reavaliarem as práticas e os valores referentes à sua cultura organizacional, procurando eventualmente alcançar uma cultura que melhor se ajuste ao seu tipo de empresa. Para que este ajuste seja eficaz, é necessário que gestores e colaboradores ao implementarem a mudança percebam a natureza desta e cuidem dos efeitos prováveis. Isto permitirá tomarem melhores decisões sobre o grau de liberdade das suas equipas, estando mais atentos ao equilíbrio entre o excesso e a autonomia do trabalho.

1. Cultura Organizacional: O Estado da Arte

Atualmente, a literatura em cultura organizacional apresenta a tese de que existem vários fatores que devem ser considerados ao estudar a cultura de uma empresa, incluindo a liderança (Schein, 2004), os valores (Fialho et al., 2010), o contexto da empresa (Tata, 2000), o contexto social e cultural (Hofstede et al., 2010), ou os fundadores das empresas que desempenham um papel importante na definição de normas e valores que se tornam a base da cultura organizacional da mesma (Spencer & Skalaban, 2018). Neste sentido, observa-se que cada organização tem a sua própria cultura que a torna diferente das restantes, tanto pelos aspetos mais intrínsecos ao próprio trabalho, mas também pelos princípios que defende e pelas relações que os membros estabelecem entre si e com a própria organização.

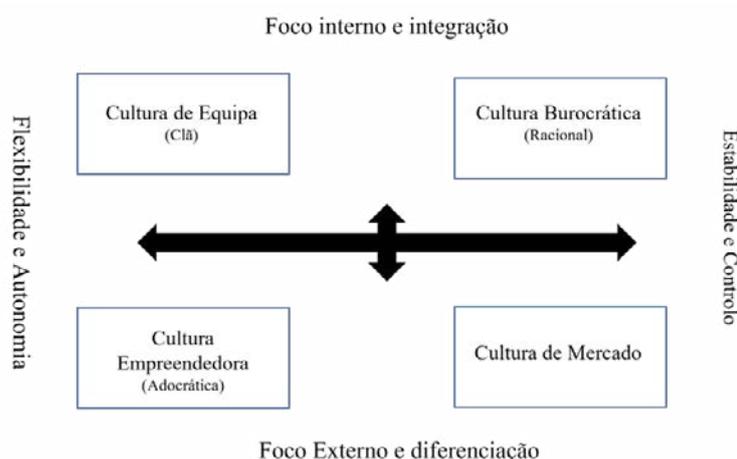
Para melhor diferenciar a cultura existente em cada organização os académicos centrados nesta área desenvolveram, ao longo dos anos, alguns quadros para categorizar os comportamentos, normas e crenças observados nas empresas (Spencer & Skalaban, 2018), sendo possível chegar a diferentes tipologias de cultura organizacional. Para Ankrah e Langford (2005), os modelos ou tipologias de cultura não correspondem à realidade organizacional como um todo, mas são construções teóricas que permitem que se busque a generalização de um objeto. No entender destes autores, quando há necessidade de lidar com múltiplas dimensões, e estudar diferentes contextos organizacionais, as tipologias são utilizadas como uma alternativa para prover a simplificação dos significados e aceder à cultura organizacional. Dos vários modelos e dimensões existentes na literatura, salientam-se aqueles que têm sido mais estudados, como: (a) a tipologia de Denison e Mishra (1995) que propõem a existência de quatro áreas centrais para “avaliar” a cultura de uma organização, sendo elas o envolvimento (e.g., poder de decisão, percepção de objetivos comuns na equipa e de práticas de desenvolvimento de pessoas), a consistência (e.g., percepção de partilha dos valores fundamentais da organização e da liberdade para criticar pontos negativos), a adaptabilidade (e.g., abertura à mudança, foco no cliente e aprendizagem organizacional) e o senso de missão (e.g., intenção estratégica, metas e objetivos e visão); (b) as cinco “dimensões da cultura nacional” (Hofstede et al., 2010), como a distância de poder (e.g., grau elevado ou baixo de afastamento social entre chefes e subordinados), individualismo/

coletivismo (e.g., orientação para competição individual *versus* harmonia interpessoal), masculinidade/feminilidade (e.g., preferência pelo sucesso e competição *versus* bem-estar e harmonia interpessoal), evitamento da incerteza (e.g., o grau elevado ou baixo de desconforto perante o risco) e orientação de longo/curto prazo (e.g., o grau elevado ou baixo de preferência numa orientação para o futuro); e (c) a estrutura de “valores culturais concorrentes” (Helfrich et al., 2007), envolvendo quatro tipos de culturas: burocrática (e.g., respeito à hierarquia), equipa (e.g., coesão de grupo), mercado (e.g., competitividade e foco nos objetivos) e empreendedora (e.g., inovação e criatividade). Esta última tipologia é uma das mais amplamente citadas e estudadas (e.g., Bruno-Faria & Fonseca, 2014; Spencer & Skalaban, 2018) e, por isso, a adotada no presente estudo.

De acordo com o modelo da estrutura dos valores culturais concorrentes (Helfrich et al., 2007, desenvolvido a partir do trabalho de Muijen et al. 1999), a cultura organizacional contempla duas dimensões: Flexibilidade *versus* Controlo e Orientação Interna *versus* Orientação Externa que resultam em quatro quadrantes nos quais, atendendo a um conjunto de indicadores ou critérios de eficácia organizacional (Ferreira & Martinez, 2015), é possível posicionar a cultura de cada empresa. Deste posicionamento decorrem quatro tipos de culturas diferentes: Equipa (clã), Burocrática (ou racional), Empreendedora (ou adocrática) e de Mercado, (Helfrich et al., 2007), conforme ilustra a Figura 1.

FIGURA 1

Modelo dos Valores Culturais Concorrentes (Figura adaptada de Helfrich et al., (2007))



Cada uma das quatro culturas resultantes das duas dimensões do modelo da estrutura dos valores culturais concorrentes representa o modo *operandi* e *vivendi* de uma organização, mas nenhuma é superior a outra, sendo mesmo possível encontrar numa mesma organização aspetos de cada um dos tipos de cultura que o modelo apresenta (Helfrich et al, 2007).

A *cultura de equipa* caracteriza-se pela orientação interna e pela flexibilidade dos processos, e enfatiza a partilha de valores e objetivos, coesão, participação e coletivismo num estilo do tipo familiar (Cunha et al., 2016). As organizações que possuem este tipo de cultura defendem o trabalho em equipa e os programas de envolvimento (Cameron & Quinn, 2011). Estas características são evidentes nas equipas de trabalhos semiautónomas que são remuneradas em função

do desempenho coletivo e não individual (Ferreira & Martinez, 2015). Para estes autores, um dos pressupostos básicos deste tipo de cultura é que a gestão da envolvente pode ser mais eficaz através do trabalho em equipa, da existência de políticas de desenvolvimento dos colaboradores e da gestão de clientes. Nesta cultura as melhores práticas de gestão estão associadas à delegação de responsabilidades, facilitando deste modo a participação e fidelidade dos colaboradores (Cunha et al., 2016). As organizações com esse tipo de cultura são consideradas ainda como locais de trabalho com bons espaços para trabalhar e os trabalhadores são chamados a participar ativamente no desenvolvimento da organização (Rukh & Qadeer, 2018).

Por seu turno, a *cultura burocrática* é mais mecanicista e de orientação interna (Cunha et al., 2016), valoriza uma forma metódica de conduzir o negócio e destaca as regras e os modos estabelecidos de funcionamento como garantes de previsibilidade e bom funcionamento (Helfrich et al., 2007; Rukh & Qadeer, 2018). Scholars and practitioners also affirm that examining the culture of public organizations is a very complex and challenging task. It is well-known that any organizational development initiatives through a change of culture failed dramatically because the culture diagnosis is either ignored or not understood. Incidentally, in the public sector, empirical findings of the cultural diagnosis are either non-existent or sketchy. Therefore, we comprehensively diagnose the culture of a public organization by utilizing the most widely used competing values framework through sequential explanatory mixed method approach (a survey, observations and in-depth interviews. De acordo com a literatura, é um dos tipos de cultura organizacional mais amplamente adotados pelos gestores, principalmente em entidades governamentais (Rego et al., 2018). Os trabalhadores das organizações com cultura burocrática possuem regras bem definidas e estão predispostos a segui-las, sendo que a maior recompensa do trabalho é a estabilidade no emprego (Ferreira & Martinez, 2015). Estas organizações não são favoráveis ao risco e à incerteza e, por isso, orientam-se por práticas recompensadoras que provavelmente acentuarão o foco na previsibilidade e na certeza (Bussin et al., 2016; Herkenhoff, 2002; Saini & Plowman 2007).

A *cultura de mercado* é caracterizada pela estabilidade e pelo foco externo, resultando numa organização competitiva que enfatiza os resultados e o alcance de metas (Cameron & Quinn, 2011). É o tipo de cultura presente nas organizações com funções semelhantes a um mercado, ou seja, focada em transações externas com comunidades que interagem com a organização, como os fornecedores, clientes, licenciados, sindicatos e reguladores (Ferreira & Martinez, 2015). Pela necessidade de permanecer competitivas, alguns estudos têm mostrado que as organizações que têm uma cultura de mercado predominante, apresentam um sistema de remuneração baseado em competências, em vez de um sistema de remuneração baseado no trabalho (Janićijević, 2013; Madhani, 2014).

Por fim, na *cultura empreendedora* o foco é colocado no meio envolvente, e a organização reforça a capacidade de deteção, interpretação e tradução de sinais ambientais em respostas organizacionais (Helfrich et al., 2007). Os valores centrais são a inovação, a resposta rápida e o espírito empreendedor, pois as premissas deste tipo de cultura referem que a inovação e as iniciativas de pioneirismo levam ao sucesso (Ferreira & Martinez, 2015). As organizações com este tipo de cultura estão, assim, vocacionadas para o desenvolvimento de novos produtos e serviços. O princípio de gestão focaliza a criatividade e assume que, a adaptação à envolvente e a aposta em arriscar levam a obtenção de novos recursos, enfatizando uma visão criativa do futuro e, diferenciando-se de uma cultura do tipo burocrático, a cultura empreendedora não tem o poder

centralizado ou mesmo relações de autoridade (Rukh & Qadeer, 2018). Este tipo de cultura adequa-se ao estilo das *startups*, pois tem o género de ambientes turbulentos (Freeman & Engel, 2007; Tata, 2000), na medida em que se caracteriza pela tónica no decréscimo dos ciclos de vida dos produtos (Cunha et al., 2016).

1.1. Cultura Organizacional das Startups

O encontro europeu de monitorização de *startups* convencionou a definição de *startups* enquanto empresas com as seguintes características: (a) até 10 anos de existência; (b) que apresentam tecnologias (altamente) inovadoras e / ou modelos de negócios bastante inovadores; e (c) que têm (lutam por) crescimento significativo de trabalhadores e/ou vendas (Kolmann et al., 2017). Dadas as particularidades das *startups*, muitos investigadores têm encontrado motivos suficientes para estudarem as relações de trabalho, os valores defendidos e as crenças partilhadas, ou seja as características da envolvente interna e externa que se traduzem no *modus vivendi e operandi* destas organizações (Engelen et al., 2014; Kim et al., 2018). Devido à sua pequena dimensão estrutural, as *startups* também têm poucos recursos financeiros e humanos o que muitas vezes dificulta o desenvolvimento de novos processos de inovação (Bogers, 2011; Wymer & Regan, 2005). Simultaneamente, e face a ao seu grande dinamismo, estas organizações concedem aos seus trabalhadores uma elevada autonomia no exercício de suas tarefas, o que pode facilitar a inserção na empresa e a criação e o desenvolvimento de referenciais cognitivos e éticos comuns (Rosenfield, 2004). Comparativamente a um modelo organizacional de produção taylorista, caracterizado pela rigidez do aparelho de produção, pela lógica de especialização e de divisão de tarefas (Rosenfield, 2004), a estrutura organizacional inicial de uma *startup* é plana e desorganizada, sem hierarquia ou distinções, com papéis e tarefas indefinidos e fluidos (Saini & Plowman, 2007). Ou seja, a cultura das *startups* reflete uma atmosfera participativa, colaborativa, familiar e unida, sendo que o ambiente de trabalho é dinâmico, divertido, informal e carregado de energia e emoção (Saini & Plowman, 2007). Como tal, os valores culturais destas empresas refletem a multitarefa, a flexibilidade e a adaptabilidade no comportamento dos trabalhadores, cujo perfil frequentemente corresponde a indivíduos jovens, inteligentes, agressivos, amigáveis, enérgicos e entusiasmados, cientes do risco que enfrentam mas que querem contribuir para o sucesso do negócio dada a flexibilidade e autonomia que encontram nesses espaços (Giardino et al., 2014; Ouimet & Zarutskie, 2014).

A adoção de práticas flexíveis de trabalho são fruto da cultura organizacional de empresas que primam pela inovação. Portanto, é presente na cultura das *startups* os discursos de resistências, que se ligam com a participação no mercado de trabalho, o crescimento, a valorização, o retorno sobre o investimento inicial e os gostos dos empreendedores e colaboradores (Bogers, 2011). Por estes motivos, espera-se que:

Hipótese 1- Em *startups* a cultura empreendedora é mais saliente do que os outros tipos de cultura (i.e., cultura de equipa, burocrática e a de mercado).

2. Autonomia e Excesso de Trabalho

O modelo do *Controlo das Exigências do Trabalho* desenvolvido originalmente por Karasek (1979) e que atualmente é analisado pela perspectiva do modelo de Quantificação das Exigências e da Autonomia (e.g., Castanheira & Chambel, 2013) assenta em duas dimensões do ambiente de trabalho: a autonomia e o excesso de trabalho. A autonomia no trabalho é concetualizada como o grau de liberdade do trabalhador para tomar as suas próprias decisões e a variedade de competências que o mesmo usa no trabalho (De Bruin & Taylor, 2006), enquanto que o excesso de trabalho se refere ao tempo em que a carga de trabalho é pesada, o ambiente de trabalho acelerado e onde existe conflito de funções (Kim et al., 2016). De acordo com este modelo, os trabalhadores que experimentam elevadas exigências psicológicas e baixos níveis de autonomia são mais propensos a adquirirem doenças psicossociais e físicas, assim como transtornos mentais (Huang et al., 2011). Importa ressaltar que, embora seja um modelo de *stress* ocupacional, ele não mede necessariamente este conceito, mas antes um conjunto de situações do ambiente de trabalho capazes de afetar mentalmente o trabalhador (Karasek, 1998). Assim, uma implicação potencialmente importante do modelo é que as consequências de tensão mental dos altos níveis de produção organizacional podem depender da flexibilidade e da equidade da estrutura de decisão organizacional (Karasek, 1998). Isto parece significar que uma maior flexibilidade no trabalho resulta de uma cultura que pauta pelo equilíbrio entre as exigências e a autonomia no trabalho.

A autonomia no trabalho é ainda considerada uma característica do trabalho incorporada na posição de um colaborador e no ambiente organizacional circundante (Ahuja et al., 2002). Alguns estudos concluíram que, quando os trabalhadores têm menos autonomia, o desempenho diminui devido à monotonia das tarefas (De Bruin & Taylor, 2006). De facto, autonomia no trabalho é o grau em que o trabalho oferece liberdade, independência e discricção substanciais ao indivíduo no agendamento do trabalho e na determinação dos procedimentos a serem utilizados na sua execução (Dedahanov et al., 2019). O modelo sugere que, quando o contexto de trabalho é caracterizado por altas exigências e baixo controlo, o trabalhador emprega muito tempo a tentar alterar a situação de trabalho, deixando-o sem outra opção a não ser aumentar os esforços para atender às exigências da situação (Castanheira & Chambel, 2013). Estas situações de maior ou menor grau de autonomia e excesso de trabalho variam muito de acordo com o tipo de cultura dominante em cada organização. É assim que alguns estudos (e.g., Rosenfield, 2004; Rukh & Qadeer, 2018; Tata, 2000) sugerem que existem culturas organizacionais que promovem maior autonomia nos seus trabalhadores e outras que tendem a facilitar o excesso de trabalho.

Uma das mais ilustrativas influências da cultura organizacional é precisamente a de promover um ambiente de trabalho em que os membros da organização estejam todos alinhados com o propósito da empresa, e que sintam que gozam de liberdade na execução das suas atividades (Ferreira & Martinez, 2015). As duas dimensões culturais do modelo de valores culturais concorrentes (Helfrich et al., 2007) sugerem que as organizações com orientações internas são contrárias às de orientação externa, assim como as organizações com ênfase na flexibilidade dos processos são contrárias àquelas com ênfase no controlo ou rigidez dos processos. Assim, equipas com altos níveis de autonomia serão provavelmente mais eficazes em empresas com culturas orientadas para a flexibilidade e estruturas orgânicas (Tata, 2000). Em contraste com as empresas com culturas orientadas para o controlo (i.e., Cultura Burocrática ou Cultura de Mercado), as empresas com sistemas de valores orientados para a flexibilidade (i.e., Cultura de Equipa ou

Cultura Empreendedora), tentam descentralizar a tomada de decisão (Tata, 2000). Nestas últimas, os problemas são resolvidos assim que ocorrem e os trabalhadores dessas empresas são multi-qualificados por causa da variedade de tarefas executadas e da complexidade das suas funções. Especificamente, nas culturas empreendedoras, a autoridade na tomada de decisão, no diagnóstico de problemas e na implementação de soluções é delegada às equipas (Ferreira & Martinez, 2015). Nestes contextos, é menor a dependência de mecanismos de controlo vertical e maior a flexibilidade e da velocidade da coordenação (Tata, 2000). Assim, é mais provável encontrar neste tipo de empresas equipas com níveis mais altos de autonomia onde as chefias capacitam os membros da equipa e delegam autoridade, em vez de dirigir e controlar as decisões da equipa (Tata, 2000). É, portanto, esperado que a cultura organizacional influencie a autonomia no trabalho em contextos de *startups*, sendo que esta relação e o valor preditivo da cultura pode variar entre as quatro tipologias, mais especificamente:

H2a. Startups onde a cultura empreendedora e de equipa são mais salientes predizem positivamente a percepção de autonomia no trabalho.

H2b. Startups onde a cultura burocrática e de mercado são mais salientes predizem negativamente a percepção de autonomia no trabalho.

Por sua vez, os sistemas de valores orientados para o controlo tentam consolidar a autoridade de gestão centralizando a tomada de decisões nas mãos dos gerentes e diminuindo a autonomia dos trabalhadores (Ruhk & Qadeer, 2018). Frequentemente, o controle externo decorrente de fatores como sindicalização e propriedade do governo pode resultar em tomadas de decisão centralizadas, aspetos presentes em culturas burocráticas e de mercado (Herkenhoff, 2002; Bussin et al., 2016). Nessas empresas, a coordenação e a resolução de problemas ocorrem em níveis mais altos da hierarquia. Parece improvável que as equipas nessas organizações reconheçam os problemas à medida que ocorrem, isto porque o entendimento do processo geral é limitado, e mesmo quando os membros da equipa identificam problemas, eles não têm autoridade para corrigi-los sem a aprovação do gestor, provocando assim uma percepção de excesso de trabalho (Bussin et al., 2016). Neste caso, é mais provável que esse tipo de empresa implemente efetivamente equipas com níveis mais baixos de autonomia, nas quais os gestores seguem os papéis tradicionais de planeamento, organização, direção e controlo de equipas, sendo o cumprimento das horas de trabalho uma condição essencial (Tata, 2000). Entende-se assim, que é muito difícil implementar equipas com elevada autonomia em uma empresa mecanicista orientada para o controlo do tempo e do trabalho e para o cumprimento rígido das normas e a apresentação de resultados em tempos planeados. Portanto, espera-se que a cultura organizacional explique o excesso de trabalho, mas espera-se também que esta relação e o respetivo valor preditivo varie entre os quatro tipos de cultura, especificamente:

H3a. Startups onde a cultura empreendedora e de equipa são mais salientes predizem negativamente a percepção de excesso de trabalho.

H3b. Startups onde a cultura burocrática e de mercado são mais salientes predizem positivamente a percepção de excesso de trabalho.

3. Método

Participantes

A amostra é composta por trabalhadores de várias *startups* a operar em Portugal, que ocupavam cargos de nível técnico. Os participantes são maioritariamente homens (58%) entre os 21 a 30 anos (71%), com uma idade média de 29 anos ($M = 28.73$, $DP = 5.59$). Ainda de salientar que 77% dos respondentes eram solteiros e uma pequena parte (26%) casados ou em união de facto, e maioritariamente (86%) sem filhos. Ao nível das habilitações académicas, a maioria dos participantes tinha uma licenciatura ou mestrado (37% e 46%, respetivamente). Quanto à carga horária semanal, 53% dos participantes diz ter uma carga horária semanal compreendida entre 21 e 40 horas, enquanto 43% dizem que a carga semanal está compreendida entre 41 e 60 horas de trabalho ($M = 41.92$, $DP = 8.41$).

Instrumentos

Cultura Organizacional Percebida

Para medir esta variável foi aplicada a escala de cultura organizacional percebida (Helfrich et al., 2007). Esta escala é composta por 23 itens e as respostas são dadas através de uma escala de Likert de 1 a 7 (1 = *Discordo totalmente*, 7 = *Concordo totalmente*). O instrumento está dividido em quatro tipos de cultura: empreendedora (e.g., “Os gestores desta empresa assumem riscos”, 6 itens, $\alpha = .87$), cultura burocrática (e.g., “Nesta empresa, os trabalhadores sentem que seguir as políticas, regras e procedimentos é importante”, 6 itens, $\alpha = .74$), cultura de equipa (e.g., “Os gestores desta empresa preocupam-se e são próximo”, 6 itens, $\alpha = .91$) e cultura de mercado (e.g., “Os gestores desta empresa incentivam os trabalhadores a cumprir metas e objetivos”, 5 itens, $\alpha = .70$). Foi calculado, para cada um dos tipos de cultura, a média dos seus itens, e os valores mais elevados corresponderam a maior percepção da presença dessas culturas.

Autonomia e Excesso de Trabalho

As variáveis autonomia e excesso de trabalho foram avaliadas através da escala de Quantificação das Exigências e da Autonomia adaptadas do modelo de *Controlo das Exigências do Trabalho* desenvolvido originalmente por Karasek (1979), depois de traduzida e adaptada para o contexto português (Castanheira & Chambel, 2013). Este instrumento é composto por 11 itens e as respostas são dadas através de uma escala de Likert de 1 a 7 (1 = *Discordo totalmente*, 7 = *Concordo totalmente*). O instrumento está dividido em duas dimensões: autonomia do trabalhador para tomar decisões relacionadas ao trabalho (e.g., “Tenho a possibilidade de decidir como organizar o meu trabalho”, 4 itens, $\alpha = .88$) e o excesso de trabalho percebido pelo trabalhador (e.g., “Sinto que não tenho tempo para terminar o meu trabalho”, 7 itens, $\alpha = .83$). Foi calculado, para cada uma das dimensões, a média dos seus itens, sendo que valores mais elevados corresponderam a maiores níveis de autonomia e de excesso de trabalho, respetivamente.

Procedimentos de Recolha de dados

A técnica de amostragem foi por conveniência e, inicialmente, contava com 328 participantes que indicaram que a sua empresa era uma *startups*. Os mesmos foram contactados a partir das redes sociais, sobretudo através da rede social *LinkedIn*. A recolha de dados ocorreu *online*, através da plataforma *Qualtrics*, entre Março e Abril de 2020. Os questionários continham uma folha de rosto com informação explicativa sobre o objetivo da pesquisa, e onde era igualmente assegurada a confidencialidade e anonimato de todos os dados recolhidos. Apenas os respondentes que concordaram com a informação apresentada tiveram acesso ao questionário, e como tal, a participação foi voluntária. Apenas 302 *startups* estavam também de acordo com o critério estabelecido pela agência europeia de monitorização de *startups* segundo a qual só se considera *startups* aquelas empresas com até dez anos de existência. Destes 302 questionários foram eliminados 10 porque os inquiridos não tinham respondido a pelo menos metade dos itens das escalas das variáveis em estudo. Após a aplicação destes critérios, foram considerados válidos para efeito deste estudo um total de 292 participantes.

Procedimento de Análise de Dados

Depois de recolhidos, os dados foram analisados através do programa *Statistical Package for the Social Sciences*, (SPSS), na sua versão 25.0. Procedeu-se à análise de tabelas de frequências para os dados sociodemográficos com número de casos, a média e o desvio padrão. Utilizou-se ainda a correlação de Pearson de ordem zero para todas as variáveis no sentido de analisarmos as relações entre elas. Fez-se uma ANOVA de Medidas Repetidas para averiguar se existia diferenças de média entre as diferentes culturas e um post-hoc com o critério Benferroni para ver se a significância da diferença de médias. Para analisar o valor preditivo das variáveis de Cultura Organizacional sobre a Autonomia no Trabalho, utilizou-se uma Regressão Linear Múltipla.

4. Resultados

Estatística descritiva

A Tabela 1 sumariza a estatística descritiva e a correlação entre as variáveis. É possível verificar que a perceção de autonomia no trabalho está positivamente correlacionada com a idade, cultura empreendedora e cultura de equipa, e negativamente correlacionada com a cultura burocrática. Por outras palavras, perceções mais elevadas de autonomia no trabalho estão associadas a trabalhadores com mais idade, perceções mais elevadas de cultura empreendedora e de equipa e mais baixas de cultura burocrática, e vice-versa. Por seu turno, a perceção de excesso de trabalho está positivamente associada ao número de horas de trabalho semanal e à cultura burocrática, e negativamente associada às culturas empreendedora e de equipa. Isto é, quanto mais horas de trabalhos os participantes sentem que fazem e quanto mais forte a sua perceção de cultura burocrática na *startup* na qual trabalham, maior a perceção de excesso de trabalho. Por outro lado, quanto mais os trabalhadores percecionam as culturas empreendedora e de equipa como sendo elevadas no seu contexto de trabalho, menor a perceção de excesso de trabalho, e

vice-versa. Por fim, a autonomia e excesso de trabalho estão negativamente correlacionadas; ou seja, quanto maior a percepção de autonomia, menor a percepção de excesso de trabalho.

TABELA 1

Estatística descritiva e correlação de ordem zero para todas as variáveis (n = 292)

Variáveis	M	DP	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Idade	28.73	5.59							
2. Hora trabalho semanal	41.92	8.41	.083						
3. Cultura empreendedora	4.78	1.28	.040	.099					
4. Cultura burocrática	2.38	1.08	.035	.008	.009				
5. Cultura de equipa	4.42	1.38	.126*	-.111	.531**	.018			
6. Cultura de mercado	3.49	1.31	.085	.067	.237**	.232**	.167**		
7. Autonomia	4.74	1.38	.125*	.004	.403**	-.176**	.341**	.012	
8. Excesso de trabalho	3.01	1.30	.037	.228 **	-.199**	.118*	-.319**	.036	-.270**

* $p < .050$, ** $p < .010$

Percepção dos tipos de cultura presentes (H1)

A primeira hipótese (H1) postulava que a cultura empreendedora fosse a cultura mais saliente em contextos de *startups*. Uma ANOVA para medidas repetidas mostrou que a diferença de médias nos tipos de cultura percebidas pelos participantes é significativa, [$F(3, 87) = 264.20$, $p < .001$, $\eta^2 = .48$]. As análises Post-hoc utilizaram o critério Benferroni e indicaram que a cultura empreendedora tem a média significativamente mais alta comparada com as outras culturas do modelo utilizado (Tabela 1). Os resultados apoiam a H1 e sugerem que os participantes percebem a cultura empreendedora como sendo a cultura predominante nas *startups*.

Relação entre o tipo de cultura e autonomia e excesso de trabalho (H2 e H3)

Quanto à hipótese H2 esperava-se que as *startups* onde as culturas empreendedora e de equipa fossem salientes predizessem positivamente a autonomia no trabalho (H2a) e, naquelas *startups* onde as culturas burocrática e a de mercado fossem salientes seriam preditoras do excesso no trabalho. No teste das segundas hipóteses (H2a e H2b) o modelo de regressão múltipla foi significativo [$F(4, 287) = 20.34$, $p < .001$, $R^2 = .22$] e sugere que 22% da variação total dos níveis de autonomia é explicada pelo modelo testado, ou seja, pelos quatro tipos de cultura (Tabela 2).

Conforme esperado na hipótese H2a, a cultura empreendedora prediz positivamente a autonomia no trabalho e o mesmo acontece com a cultura de equipa (Tabela 2). Este resultado sustenta a ideia de que quanto mais forte for a cultura empreendedora e de equipa de uma organização, maior será a autonomia que os trabalhadores percebem.

A H2b do presente estudo previa que a cultura burocrática e a cultura de mercado predizessem negativamente a autonomia no trabalho. Os resultados relativos à cultura burocrática suportam a hipótese, pelo que, quanto mais os trabalhadores percebem a empresa como adotando

uma cultura burocrática, menor a sua perceção de autonomia no trabalho. Não obstante, a relação entre cultura de mercado e autonomia no trabalho não é significativa, pelo que H2b foi apenas parcialmente suportada.

TABELA 2

Regressão múltipla das variáveis da Cultura Organizacional como predictoras da Autonomia no trabalho

Preditores	b	t	β	p
Cultura Empreendedora	0.33	5.13	.32	.001
Cultura Burocrática	-0.21	-3.15	-.17	.002
Cultura de Equipa	0.17	2.97	.18	.003
Cultura de Mercado	-0.06	-1.00	-.06	.316

No que diz respeito ao valor preditivo dos tipos de cultura no excesso de trabalho (H3), foi realizada uma regressão linear múltipla. O modelo de predição mostrou-se significativo [$F(4, 287) = 10.11, p < .001, R^2 = .12$], mostrando que 12% da variação total do excesso de trabalho pode ser explicada pelas quatro culturas. A Tabela 3 sumariza os coeficientes de regressão para cada tipo de cultura. A hipótese H3 postulava que as culturas empreendedora e de equipa predissessem negativamente o excesso de trabalho. O resultado desta regressão mostrou que, embora haja uma relação negativa da cultura empreendedora com o excesso de trabalho, ela não se mostrou estatisticamente significativa. Contudo, e conforme esperado, a cultura de equipa prediz negativamente o excesso de trabalho em contexto de *startups* – assim, quanto mais elevada a perceção de cultura de equipa da *startup*, menor a perceção de excesso de trabalho, suportando parcialmente a H3a.

Por seu turno, H3b propunha que a cultura burocrática e a cultura de mercado predissessem positivamente o excesso de trabalho. Contudo, embora o sentido da relação seja positivo, as regressões não se apresentaram estatisticamente significativas (no caso da cultura burocrática, o resultado é marginalmente significativo), pelo que H3b não foi corroborada.

TABELA 3

Regressão múltipla das variáveis da Cultura Organizacional como predictoras do Excesso de trabalho

Preditores	b	t	β	p
Cultura Empreendedora	-0.06	-0.85	-.06	.396
Cultura Burocrática	0.13	1.88	.11	.062
Cultura de Equipa	-0.29	-4.65	-.30	< .001
Cultura de Mercado	0.08	1.29	.08	.198

5. Discussão

O presente estudo procurou analisar, do ponto de vista de trabalhadores de *startups*, qual a tipologia de cultura organizacional mais proeminente nos seus contextos de trabalho, assim como a relação entre estas tipologias e a sua percepção de autonomia e excesso de trabalho. Os resultados comprovam que, dentre os quatro tipos de cultura organizacional, a cultura empreendedora é, na perspectiva dos trabalhadores, a mais predominante em contexto de *startups*. Nesta mesma direção, os trabalhadores técnicos de *startups* perceberam a cultura empreendedora e a cultura de equipa como predizendo positivamente a autonomia no trabalho. Por outro lado, quanto mais forte a cultura burocrática menor a autonomia no trabalho percebida. No entanto, apenas a cultura de equipa prediz negativamente o excesso de trabalho.

A literatura sugere que as *startups* possuem um ambiente dinâmico e muito inovador, com alto risco e produtos novos, dando mais opções ao mercado. Paralelamente, uma *startup* geralmente tem menos capital, menos cientistas e engenheiros, menos legitimidade ou presença de marca, menos alianças estratégicas, estruturas organizacionais em evolução e processos de negócios incompletos ou até inexistentes (e.g., Giardino et al. 2014; Kim et al., 2018; Maran & Soro, 2010). Num nível mais abstrato, essas empresas jovens têm responsabilidades de apresentarem novidade, portanto, fracassam em taxas mais altas do que seus concorrentes maiores e mais velhos (Freeman & Engel, 2007). Embora a literatura já tenha apresentado alguns resultados que associavam certas características das *startups* ao ambiente empreendedor (Tata, 2000), estes não eram muito precisos quanto ao tipo de cultura predominante nesses contextos. De acordo com o presente estudo, foi possível confirmar que os valores da inovação, a resposta rápida e o espírito empreendedor, fazem das *startups* contextos predominantemente de cultura empreendedora (Tata, 2000), mas se verificou também que as *startups* podem ter algumas características da cultura de equipa, nomeadamente pela sua preocupação com a coesão das equipas e flexibilidade dos processos (Rukh & Qadeer, 2018).

Estas dinâmicas de trabalho explicam o motivo das *startups* se caracterizarem como contextos de trabalho que privilegiam a autonomia dos seus trabalhadores, o que foi também demonstrado neste estudo. Alguns estudos anteriores (e.g., Brunia et al., 2016; Mann & Holdsworth, 2003) já tinham mostrado que permitir que os trabalhadores assumam o seu próprio horário de trabalho, escolham seu local de trabalho e organizem as suas tarefas sem o controlo ou monitorização do trabalho, aumenta a autonomia percebida dos trabalhadores. Esta ideia é fortalecida pela ausência de correlação entre a percepção de autonomia e o número de horas de trabalho semanal reportado pelos trabalhadores (Tabela 1). De facto, a criatividade e a flexibilidade, não encontram espaço em organizações centradas no controlo rigoroso das tarefas e das horas de trabalho, como é caso das organizações com cultura burocrática (Ferreira & Martinez, 2015). Em vez disso, a criatividade e a flexibilidade parecem aumentar quando a organização é centrada nas suas equipas e aberta à mudança (Freeman & Engel, 2007). Assim, equipas com altos níveis de autonomia são frutos de uma cultura organizacional orientada para a flexibilidade e estrutura orgânica, a exemplo da cultura empreendedora e a de equipa (De Bruin & Taylor, 2006; Tata, 2000), obtendo alguns efeitos positivos sobre o stresse ocupacional, desapego psicológico do trabalho e necessidade de recuperação (Mache et al., 2020).

Este estudo foi mais longe e demonstrou ainda que, embora a cultura predominante nas *startups* (cultura empreendedora) predissesse a autonomia sobre a decisão do trabalho, não significa

que prediga menos excesso de trabalho, deixando em aberto a possibilidade de se estudar o grau alto ou baixo de excesso de trabalho nesses contextos. Uma possível explicação para este resultado pode advir do estudo de Rosenfield (2004), que concluiu que contextos organizacionais percebíveis como autônomos podem ser fontes de excesso de trabalho. A autora chama a esse fenómeno de autonomia outorgada, ou seja, uma pseudo-percepção de liberdade e flexibilidade no trabalho que leva a que os trabalhadores possam usar esta aparente autonomia para fazerem tarefas fora do horário estabelecido ou mesmo fora do trabalho. De facto, os trabalhadores poderão ter alguma dificuldade em perceber o excesso de trabalho em ambientes flexíveis, pois querem atender à expectativa de ser adaptáveis, flexíveis e, se necessário, geograficamente móveis (Harvey, 2008). As consequências pessoais da flexibilidade exigem mobilidade, disponibilidade, aceitação da incerteza, gosto pela complexidade, mobilização mental e psíquica e adaptabilidade (Gaulejac, 2007). Contudo, essas exigências são muitas vezes sentidas e ignoradas pelos trabalhadores uma vez que eles não são obrigados a isso, fruto da autonomia outorgada apresentada pela empresa (Rosenfield, 2004).

No que se refere à cultura de equipa, e à sua capacidade de predizer negativamente o excesso de trabalho, supõem-se que o espírito de entreajuda na equipa, a delegação de responsabilidade pode estar na base deste resultado (Ferreira & Martinez, 2015). Ainda de salientar que este estudo demonstrou que a cultura do tipo burocrático prediz negativamente a autonomia no trabalho, como era esperado, mas não se mostrou preditora do excesso de trabalho. De facto, as organizações com culturas do tipo burocrático estão muito atentas ao respeito da hierarquia e ao cumprimento escrupuloso das normas e horários de trabalho, mesmo que não hajam tarefas por realizar (Bussin et al., 2016; Herkenhoff, 2002). Na base destes resultados, poderá estar subjacente que o conceito de autonomia e excesso de trabalho não sejam necessariamente opostos e que medir a amplitude destas características no ambiente organizacional é importante para se perceber em que medida uma está mais presente que a outra e, desta forma, fomentar práticas que promovam a característica de trabalho mais inclinada à cultura da organização.

6. Conclusão

Os resultados deste estudo fornecem novas informações sobre a cultura organizacional predominante em contextos de *startups* incluindo sobre como as diferentes culturas predizem a autonomia e o excesso de trabalho. O estudo mostrou que os participantes percebem que as *startups* têm uma cultura do tipo empreendedor e que esta prediz positivamente a autonomia no trabalho, característica de trabalho que fornece ao trabalhador certa liberdade para tomar decisões sobre a sua tarefa. Outra cultura organizacional que parece encontrar também algum espaço nas *startups* é a do tipo equipa que nesse estudo não só mostrou que se assemelha ao tipo empreendedor ao predizer positivamente a autonomia como se mostrou negativamente preditora do excesso de trabalho. Estes mesmos trabalhadores, não parecem perceber traços de cultura burocrática e de mercado nos seus locais de trabalho, o que mostra que estas estruturas tradicionais focadas no controlo rígido dos processos diferenciam-se de certa forma das novas formas de se organizar o trabalho. Este estudo constitui, assim, uma base para futuras pesquisas sobre os efeitos das diferentes culturas organizacionais sobre as características de trabalho

principalmente em contextos de *startups*. Estes estudos são necessários para investigar diferentes relações entre a cultura predominante em *startups* e o excesso de trabalho, principalmente.

Limitações e estudos futuros

Este estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas, e os estudos futuros devem estar atentos a estas lacunas. Primeiro, foram apenas identificadas como *startups* as empresas em que os participantes as consideravam como tal e não se fez, por exemplo, uma recolha de informações junto das empresas para a devida verificação dos critérios. Para contornar essa limitação, além de perguntar aos trabalhadores se consideravam ou não as suas empresas *startups*, incluiu-se o critério de apenas considerar *startups* as empresas com até 10 anos de existência. Segundo, o estudo foi feito apenas com trabalhadores técnicos de *startups*, e, por conseguinte, os resultados mostram apenas as percepções desses trabalhadores. Em estudos futuros pode ser importante contrastar essas percepções dos trabalhadores técnicos com a percepção de participantes em cargos de liderança (e.g., CEOs). Terceiro, **é necessário explorar o papel da cultura de mercado nas variáveis em estudo**, uma vez que **não se mostrou** preditora de nenhuma característica do trabalho. Quarto, este estudo foi feito em tempos da pandemia da covid-19, o que pode ter implicação nos resultados, pois muitas empresas foram obrigadas a alterar as formas de trabalho, embora tenha sido pedido aos participantes que pensassem “numa semana típica de trabalho”, pelo que é importante replicar estes resultados num contexto pós-pandémico.

Implicações para a teoria e para a prática

Este estudo tem várias implicações para o conhecimento do comportamento organizacional em *startups*. Tendo por base os resultados do estudo, podemos concluir que estas empresas têm, da perspetiva dos trabalhadores, uma cultura predominantemente empreendedora e que, por via da cultura vigente, as características de trabalho são percebidas como promotoras de autonomia. Outro importante contributo prende-se com o facto ter sido possível compreender que para além da cultura empreendedora, aspetos da cultura de equipa como o espírito de entre ajuda e coesão grupal são frequentes em *startups*, o que vai em linha com as posições de Helfrich e colegas (2007) que indicam ser possível encontrar numa determinada empresa aspetos das diferentes tipologias de cultura, de acordo com o modelo dos valores concorrentes as dimensões não são estanques entre si. Estudos anteriores (e.g, Ahuja et al., 2002; De Bruin & Taylor, 2006; Rosenfield, 2004) demonstraram ainda que ambientes que promovem a autonomia têm equipas mais felizes e eficazes e com menos riscos psicossociais. Este estudo mostrou que é preciso compreender que embora as *startups* tenham ambientes mais flexíveis e autónomos, os trabalhadores podem perceber algum excesso de trabalho talvez em função de uma autonomia outorgada, conceito que explica a falsa sensação de ausência de excesso de trabalho.

Referências

- Ahuja, M., Chudoba, K. M., George, J. F., Kacmar, C., & McKnight, H. (2002). Overworked and isolated? Predicting the effect of work-family conflict, autonomy, and workload on organizational commitment and turnover of virtual workers. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 3586–3593. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2002.994454>
- Ankrah, N., Langford, D. (2005). Architects and contractors: a comparative study of organizational cultures. *Construction Management and Economics*, 23, 595-607. <https://doi.org/10.1080/01446190500126973>
- Barbosa, L. (2002). *Cultura e Empresas*. Jorge Zahar.
- Bogers, M. (2011). The open innovation paradox: knowledge sharing and protection in R&D collaborations. *European Journal of Innovation Management*, 14 (1), 93-117. <https://doi.org/10.1108/14601061111104715>
- Brunia S., De Been I., Van der Voordt T. (2016). Accommodating new ways of working: Lessons from best practices and worst cases. *Journal of Corporate Real Estate*, 18(1), 30–47. <https://doi.org/10.1108/JCRE-10-2015-0028>
- Bruno-Faria, M., Fonseca, M. (2014). Medidas de cultura de inovação e de cultura organizacional para análise da associação com inovação. *Revista de Administração e Inovação*, 11(3), 30–55. <https://doi.org/10.11606/rai.v11i3.100214>
- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values frame- work* (3rd ed.). Wiley.
- Castanheira, F., & Chambel, M. (2013). JD-C Model to Explain Burnout in Frontline Workers: The useful contribution of emotional demands. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 23(5), 412–423. <https://doi.org/10.1002/hfm.20326>
- Chatterjee, A., Pereira, A., & Bates, R. (2018). Impact of individual perception of organizational culture on the learning transfer environment. *International Journal of Training and Development*, 22(1), 15–33. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12116>
- De Bruin, G., Taylor, N. (2006). The job demand-control model of job strain across gender. *Journal of Industrial Psychology*, 32(1), 66–73. <https://hdl.handle.net/10520/EJC89075>
- Dedahanov, A., Rhee, C., Gapurjanova, N. (2019). Job autonomy and employee voice: is work-related self-efficacy a missing link? *Management Decision*, 57(9), 2401–2413. doi.org/10.1108/MD-06-2017-0607
- Denison, D., Mishra, A. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223. doi.org/10.1287/orsc.6.2.204
- Engelen, A., Flatten, T. C., Thalmann, J., Brettel, M. (2014). The effect of organizational culture on entrepreneurial orientation: A comparison between Germany and Thailand. *Journal of Small Business Management*, 52(4), 732–752. doi.org/10.1111/jsbm.12052
- Ferreira, A., Martinez, L. (2015). *Manual de diagnóstico e Mudança organizacional*. Rh editora
- Fialho, F., Macedo, M., Santos, N., & Mitidieri T. (2010). *Gestão do Conhecimento Organizacional*. UFSC.
- Freeman, J., Engel, J. (2012). Models of Innovation: Startups and Mature Corporations. *California Management Review*, 50(1), 94–119. doi.org/10.2307/41166418
- Gaulejac, V. (2007). *Gestão como doença social: Ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. Idéias & Letras.

- Harvey, D. (2008). *Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança social* (17ªed.). Edições Loyola.
- Helfrich, C., Li, Y., Mohr, D., Meterko, M., Sales, A. (2007). Assessing an organizational culture instrument based on the competing values framework: Exploratory and confirmatory factor analyses. *Implementation Science*, 2(1). doi.org/10.1186/1748-5908-2-13
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival* (3rd ed.). McGraw Hill.
- Huang, Y., Du, P., Chen, C., Yang, C., Huang, I. (2011). Mediating effects of emotional exhaustion on the relationship between job demand-control model and mental health. *Stress & Health*, 27, 94–109. doi.org/10.1002/smi.1340
- Karasek, R. (1979). Job Demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308. doi.org/10.2307/2392498
- Kim, B., Kim, H., Jeon, Y. (2018). Critical success factors of a design startup business. *Sustainability (Switzerland)*, 10(9), 1–15. doi.org/10.3390/su10092981
- Kim, H., Kim, J., Jang, Y., Bae, J. (2016). Gender differences in the effects of job control and demands on the health of Korean manual workers. *Health Care for Women International*, 37(3), 288–300. doi.org/10.1080/07399332.2014.980889
- Mache, S., Servaty, R., Harth, V. (2020). Flexible work arrangements in open workspaces and relations to occupational stress, need for recovery and psychological detachment from work. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 15, 5. doi.org/10.1186/s12995-020-00258-z
- Mann S., Holdsworth L. (2003). The psychological impact of teleworking: Stress, emotions and health. *N Technol Work Employ*, 18, 196–211. doi.org/10.1111/1468-005X.00121
- Maran, D. A., Soro, G. (2010). The influence of organizational culture in women participation and inclusion in voluntary organizations in Italy. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 21(4), 481–496. doi.org/10.1007/s11266-010-9143-7
- Ouimet, P., Zarutskie, R. (2014). Who works for startups? The relation between firm age, employee age, and growth. *Journal of Financial Economics*, 112(3), 386–407. doi.org/10.1016/j.jfineco.2014.03.003
- Rosenfield, C. (2004). Autonomia outorgada e apropriação do trabalho. *Sociologias*, 6(12), 202–227. www.redalyc.org/articulo.oa?id=86819562008
- Rukh, H., Qadeer, F. (2018). Diagnosing culture of public organization utilizing competing values framework: A mixed methods approach. *Pakistan Journal of Commerce and Social Science*, 12(1), 398–418. ssrn.com/abstract=3174569
- Russo, G., Tomei, P., Linhares, A., Santos, A. (2012). Correlacionando tipos de cultura organizacional com estratégias de remuneração utilizando a tipologia de Charles Handy. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 18(3), 651–680. doi.org/10.1590/s1413-23112012000300004
- Saini, S., Plowman, K. (2007) Effective Communications in Growing Pre-IPO Start-Ups. *Journal of Promotion Management*, 13 (3-4), 203-232. doi:10.1080/10496490802308547
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3rd. edition). Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Spencer, S., Skalaban, I., (2018). Organizational Culture in Civic Associations in Russia. *Voluntas*, 29(5), 1080–1097. doi.org/10.1007/s11266-017-9925-2

- Spender, J., Corvello, V., Grimaldi, M., Rippa, P. (2017). Startups and open innovation: a review of the literature. *European Journal of Innovation Management*, 20(1), 4–30. doi.org/10.1108/EJIM-12-2015-0131
- Tata, J. (2000). Autonomous work teams: an examination of cultural and structural constraints. *Work Study*, 49(5), 187–193. doi.org/10.1108/00438020010337405
- Wymer, S. Regan, E. (2005). Factors influencing e-commerce adoption and use by small and medium businesses. *Electronic Markets*, 15 (4), 438-453.
doi.org/10.1080/10196780500303151