



**Ispa**

Instituto Universitário  
de Ciências Psicológicas,  
Sociais e da Vida

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL  
NA RELAÇÃO ENTRE A RESISTÊNCIA À  
MUDANÇA E O DESEMPENHO PERCECIONADO  
EM EMPRESAS FAMILIARES E NÃO FAMILIARES**

**MARGARIDA MARTINS ROMÃO DOS REIS**

Orientador de Dissertação:

**PROF. DOUTOR DUARTE PIMENTEL**

Professor de Seminário de Dissertação:

**PROF. DOUTOR FILIPE LOUREIRO**

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de  
**MESTRE EM PSICOLOGIA**

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do Prof. Doutor Duarte Pimentel. apresentada no ISPA – Instituto Universitário para obtenção de grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações.

**Página deixada propositadamente em branco**

*“É loucura odiar todas as rosas só porque uma te espetou. Entregar todos os teus sonhos porque um deles não se realizou”.*

*Antonine De Saint-Exupéry*

**Página deixada propositadamente em branco**

## AGRADECIMENTOS

Chega ao fim uma das etapas mais importantes na minha vida. O caminho faz-se caminhando, e apesar de atribulado sinto-me grata por tudo o que aprendi e vivi ao longo deste percurso académico. Não posso deixar de agradecer a todos aqueles que estiveram presentes.

Aos meus orientadores, Professor Duarte Pimentel e Professor Filipe Loureiro o meu muito obrigada pela disponibilidade e apoio demonstrado. As vossas palavras e experiência, deram-me a tranquilidade necessária para encarar esta etapa com determinação. Um obrigada também ao Professor Pedro Almeida por nos fazer acreditar que somos sempre capazes.

Um obrigada, não é suficiente para agradecer aos meus pais, tudo o que fizeram e fazem por mim todos os dias. Obrigada por toda a paciência, carinho e apoio dado, em especial nos dias mais difíceis. À minha irmã, obrigada por todas as palavras de consolo, por todos os abraços, mas acima de tudo obrigada por me tornares uma pessoa melhor. Sou eternamente grata por vos ter ao meu lado. Vocês são os meus maiores exemplos.

Aos meus avós, Albertino, Maria da Graça e Arlete muito obrigada. Serão sempre o meu colo preferido. Obrigada por me acolherem sempre nos vossos braços, por me transmitirem toda a vossa sabedoria e por me desejarem o melhor do mundo todos os dias. Estou grata por estarem presentes neste momento tão importante.

Ao meu namorado e melhor amigo Miguel, és a minha maior inspiração. Obrigada por nunca desistires mesmo nos dias menos bons, por não me largares a mão e acreditares que sou capaz. Foste ao longo deste percurso a minha âncora, o meu suporte diário, a minha eterna ajuda, em especial nesta última etapa que agora termina. Despendeste do teu tempo, ensinaste-me a caminhar em estradas desconhecidas e asseguraste-te que este trabalho iria ser entregue com o máximo rigor possível. Obrigada pela incansável ajuda diária, pelas palavras de amor, pelos abraços sem fim, por me motivares e me fazeres sonhar que ainda há muito para conquistar. Obrigada por seres o coração que vive fora de mim.

Às minhas amigas do coração, vocês são incríveis, muito obrigada. Um obrigada especial, à minha amiga Mariana por ouvir e abraçar as minhas angústias, pela confiança e inúmeras gargalhadas. Obrigada pela eterna amizade que tens para comigo.

O meu obrigada a todos vós!

**Página deixada propositadamente em branco**

## RESUMO

A constante evolução dos mercados contribuiu para que as empresas familiares reajustassem o seu modelo de negócio, afastando-se dos setores tradicionais, para estarem presentes em domínios mais modernos, como serviços e indústrias. Associada à evolução, surge a necessidade de identificar e compreender os comportamentos e processos inerentes às empresas familiares e não familiares.

O presente estudo, procura incrementar o conhecimento sobre as variáveis Cultura Organizacional, Resistência à Mudança e Desempenho Percecionado, explorando as diferenças existentes entre empresas familiares e empresas não familiares, procurando ainda avaliar o impacto da Resistência à Mudança no Desempenho Percecionado e se tal impacto é mediado pela Cultura Organizacional, num contexto de empresas familiares e não familiares.

A amostra total é composta por 138 participantes, dos quais 66 pertencem a empresas familiares e 72 a empresas não familiares.

Os resultados obtidos revelam que não existem diferenças significativas entre empresas familiares e empresas não familiares relativamente às três variáveis em estudo. Verifica-se que a Resistência à Mudança impacta significativamente de forma negativa o Desempenho Percecionado dos colaboradores, apenas em empresas familiares, uma vez que tal evidência não foi corroborada em empresas não familiares. O efeito de mediação da variável Cultura Organizacional sobre a relação Resistência à Mudança e Desempenho Percecionado, não se revelou significativo no contexto de empresas familiares e empresas não familiares.

Conclui-se que apesar de não existir total corroboração das questões de investigação e das hipóteses, o presente estudo contribui de forma significativa para a compreensão das variáveis no contexto de empresas familiares e empresas não familiares.

**Palavras-Chaves:** Empresas Familiares; Empresas não Familiares; Cultura Organizacional; Resistência à Mudança; Desempenho Percecionado.

**Página deixada propositadamente em branco**

## **ABSTRACT**

The constant evolution of the markets has contributed to family companies to readjust their business model, moving away from traditional sectors, to be present in more modern areas, such as services and industries. Associated with evolution, there is a need to identify and understand the behaviors and processes inherent to family and non-family businesses.

The present study seeks to increase knowledge about the variables Organizational Culture, Resistance to Change and Perceived Performance, exploring the differences between family businesses and non-family businesses, also seeking to assess the impact of Resistance to Change on Perceived Performance and whether such impact is mediated by Organizational Culture in a context of family and non-family businesses.

The total sample is composed by 138 participants, of which 66 belong to family businesses and 72 to non-family businesses.

The results obtained reveal that there are no significant differences between family businesses and non-family businesses regarding the three variables under study. It appears that Resistance to Change significantly negatively impacts the Perceived Performance of employees, only in family businesses, since such evidence was not corroborated in non-family businesses. The mediation effect of the Organizational Culture variable on the Resistance to Change and Perceived Performance relationship was not significant in the context of family businesses and non-family businesses.

It is concluded that although there is no corroboration of the research questions and hypotheses, the present study contributes significantly to the understanding of the variables in the context of family businesses and non-family businesses.

**Keywords:** Family Business; Non-Family Business; Organizational Culture; Resistance to Change; Percieved Performance.

**Página deixada propositadamente em branco**

## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO II - REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>3</b>
Empresas Familiares vs. Empresas Não Familiares .....	3
Cultura Organizacional .....	10
Resistência à Mudança.....	17
Desempenho Percecionado .....	21
<b>CAPÍTULO III – MODELO DE INVESTIGAÇÃO E HIPÓTESES .....</b>	<b>33</b>
<b>CAPÍTULO IV - MÉTODO .....</b>	<b>35</b>
Delineamento .....	35
Participantes .....	35
Instrumentos.....	38
Cultura Organizacional .....	39
Resistência à Mudança .....	39
Desempenho Percecionado .....	40
<b>CAPÍTULO V - RESULTADOS.....</b>	<b>45</b>
<b>CAPÍTULO VI - DISCUSSÃO .....</b>	<b>59</b>
<b>CAPÍTULO VII – LIMITIAÇÕES DO ESTUDO .....</b>	<b>65</b>
<b>CAPÍTULO VIII– CONCLUSÃO .....</b>	<b>67</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>69</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>83</b>
<b>ANEXO A - Obtenção da Escala Cultura Organizacional .....</b>	<b>84</b>
<b>ANEXO B - Questionário.....</b>	<b>86</b>
<b>SECCÃO I.....</b>	<b>86</b>
<b>SECCÃO II.....</b>	<b>87</b>
<b>SECCÃO III .....</b>	<b>89</b>
<b>SECCÃO IV .....</b>	<b>91</b>

SECÇÃO V.....	93
<b>ANEXO C – Estatística Descritiva da Amostra Total.....</b>	<b>95</b>
<b>ANEXO D – Estatística Descritiva da Amostra Empresas Familiares.....</b>	<b>98</b>
<b>ANEXO E – Estatística Descritiva da Amostra Empresas Não Familiares .....</b>	<b>100</b>
<b>ANEXO F – Qualidades Métricas da Escala Cultura Organizacional.....</b>	<b>102</b>
<b>ANEXO G – Qualidades Métricas da Escala Resistência à Mudança.....</b>	<b>109</b>
<b>ANEXO H – Qualidades Métricas da Escala Desempenho Percecionado .....</b>	<b>114</b>
<b>ANEXO I – Estatística Descritiva das Variáveis .....</b>	<b>119</b>
<b>ANEXO J – Questões de Investigação e Teste de Hipóteses.....</b>	<b>120</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Empresas Familiares na Europa: Percentagem do total de empresas .....	3
<b>Figura 2.</b> Modelo dos dois círculos .....	5
<b>Figura 3.</b> Modelos dos Três Círculos .....	5
<b>Figura 4.</b> Modelo dos Valores Contrastantes .....	14
<b>Figura 5.</b> Modelo de Investigação .....	33
<b>Figura 6.</b> Modelo de Mediação em Empresas Familiares e Empresas Não Familiares .....	56

**Página deixada propositadamente em branco**

## ÍNDICE DE TABELAS

<b>Tabela 1.</b> Definições de Empresas Familiares .....	4
<b>Tabela 2.</b> Diferenças entre empresas familiares e não familiares .....	9
<b>Tabela 3.</b> Definições de Cultura Organizacional .....	11
<b>Tabela 4.</b> Definições de Desempenho .....	22
<b>Tabela 5.</b> Tabela de Frequências da Amostra Total, Empresas Familiares e Empresas Não Familiares .....	37
<b>Tabela 6.</b> Tabela de Estatística Descritiva da Amostra Total, Empresas Familiares e Empresas não Familiares.....	38
<b>Tabela 7.</b> Índices de Qualidade de Ajustamento do Modelo Otimizado da Escala de Cultura Organizacional.....	45
<b>Tabela 8.</b> Fiabilidade da Escala de Cultura Organizacional .....	46
<b>Tabela 9.</b> Normalidade da Escala Cultura Organizacional .....	47
<b>Tabela 10.</b> Índices de Qualidade de Ajustamento do Modelo da Escala de Resistência à Mudança .....	48
<b>Tabela 11.</b> Fiabilidade da Escala Resistência à Mudança .....	48
<b>Tabela 12.</b> Normalidade da Escala de Resistência à Mudança.....	49
<b>Tabela 13.</b> Índices de Qualidade de Ajustamento do Modelo da Escala Desempenho Percecionado.....	50
<b>Tabela 14.</b> Fiabilidade da Escala de Desempenho Percecionado .....	50
<b>Tabela 15.</b> Normalidade da Escala Desempenho Percecionado .....	51
<b>Tabela 16.</b> Teste T- student para a variável Cultural Organizacional .....	53
<b>Tabela 17.</b> Teste T-Student com correção de Welch para a variável Resistência à Mudança	53

<b>Tabela 18.</b> Teste T-Student para a variável Desempenho Percecionado .....	54
<b>Tabela 19.</b> Regressão Linear Simples para as variáveis Resistência à Mudança e Desempenho Percecionado em Empresas Familiares .....	55
<b>Tabela 20.</b> Regressão Linear Simples para as variáveis Resistência à Mudança e Desempenho Percecionado em Empresas Não Familiares .....	55
<b>Tabela 21.</b> Teste de Mediação em Empresas Familiares .....	56
<b>Tabela 22.</b> Teste de Mediação em Empresas Não Familiares .....	57

## CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

Atualmente as empresas familiares representam em média 60% das organizações dos países ocidentais (Ballini & Rousseau-Calisti, 2019). A evolução dos mercados possibilitou que este tipo de organizações reajustasse o seu modelo de negócio, de forma a estarem presentes em domínios mais modernos (p.e. serviços e indústrias) abandonando os setores tradicionais, como se tem verificado em Portugal, na maioria das pequenas e médias empresas familiares (Casimiro, 2008). Estima-se que mais de 70% das empresas em Portugal, sejam da tipologia familiar, o que se traduz em 60% dos empregos em todo o país, representando dois terços do Produto Interno Bruto (PIB) nacional (Associação das Empresas Familiares Portuguesas, 2018). Apesar do aumento significativo de estudos sobre empresas familiares nos últimos anos, os investigadores têm-se focado essencialmente na identificação e esclarecimento dos aspetos, comportamentos e processos que diferem entre empresas familiares e não familiares, por exemplo, no que diz respeito à propriedade (Pimentel et al., 2017), administração (Zellweger & Astrachan, 2008; Pimentel et al., 2017), liderança (Pérez-González, 2006), desenvolvimento de carreira (Schröder et al., 2011), satisfação no trabalho (Pimentel, 2018), reputação organizacional (Deephouse & Jaskiewicz, 2013), justiça organizacional (Pimentel et al., 2020) regulação emocional (Pimentel & Pereira, 2022) ou estilos de tomada de decisão (Pimentel et al., 2018). No entanto, existem ainda inúmeros aspetos organizacionais a serem abordados e explorados, não apenas na comparação entre ambos os contextos organizacionais, mas também na melhoria da compreensão de processos e aspetos específicos das empresas familiares, como é o caso da relação entre Cultura Organizacional, Resistência à Mudança e Desempenho Percecionado.

O presente estudo, procura contribuir para o conhecimento da realidade das empresas familiares e não familiares, ao dar resposta a problemáticas que envolvem as variáveis Cultura Organizacional, Resistência à Mudança e Desempenho Percecionado. Embora existam diversas investigações focadas na análise das diferentes variáveis, são poucos os estudos que evidenciam a existência de uma relação entre as mesmas em diferentes contextos organizacionais.

No contexto de uma empresa familiar, a cultura organizacional tende a ser caracterizada por símbolos, valores e crenças enraizados na família fundadora, que regulam o comportamento e o respetivo desempenho dos indivíduos, bem como os possíveis processos de mudança organizacional (Barbosa, 1996 citado por Santos & Bueno, 2019). A cultura organizacional não é estática, pois adapta-se às novas realidades internas e externas (Casimiro,

2008), apesar das empresas familiares, durante o processo de sucessão tenderem a garantir a coesão da identidade organizacional formada, segundo os valores do fundador (Lourenço & Ferreira, 2013). Por vezes, é difícil modificar o *status* quo dos indivíduos, os quais tendem a resistir às mudanças propostas, o que afeta negativamente a dinâmica de uma organização e condiciona a evolução organizacional, independentemente do tipo de empresas (Zaltman & Duncan, 1977 citado por Hernandez & Caldas, 2001). A cultura organizacional facilita a comunicação e a cooperação entre os indivíduos, promovendo melhores tomadas de decisão e o aumento dos níveis de produtividade, o que beneficia o desempenho organizacional (Kuo & Tsai, 2019).

O presente estudo, encontra-se organizado em sete secções. A primeira secção, a introdução, na qual se aborda a pertinência do tema em estudo. Na segunda secção será feita a revisão da literatura, a qual está dividida em cinco subsecções. Na primeira subsecção são apresentadas as principais diferenças existentes entre empresas familiares e não empresas familiares. Na segunda subsecção, o construto cultura organizacional é caracterizado e são apresentadas as principais definições e modelos teóricos. Na terceira subsecção, é estudado o conceito de resistência à mudança e são apresentados os principais impactos organizacionais do construto. Na quarta subsecção, é abordado o conceito de desempenho percebido, e de que forma este é afetado por diversos fatores organizacionais. Na última subsecção procurou-se compreender a relação existente entre todas as variáveis em análise. Na terceira secção, apresenta-se o modelo de investigação desenvolvido, bem como as questões de investigação e as hipóteses em estudo. Neste seguimento, a quarta secção é reservada à metodologia do estudo, onde é possível encontrar o delineamento, a caracterização da amostra, os instrumentos utilizados e o procedimento. Os resultados e respetivos testes de hipóteses, estão apresentados na quinta secção, sendo estes analisados na sexta secção (discussão de resultados). Por último, na sétima secção são apresentadas as principais conclusões, limitações encontradas e sugestões para futuras investigações.

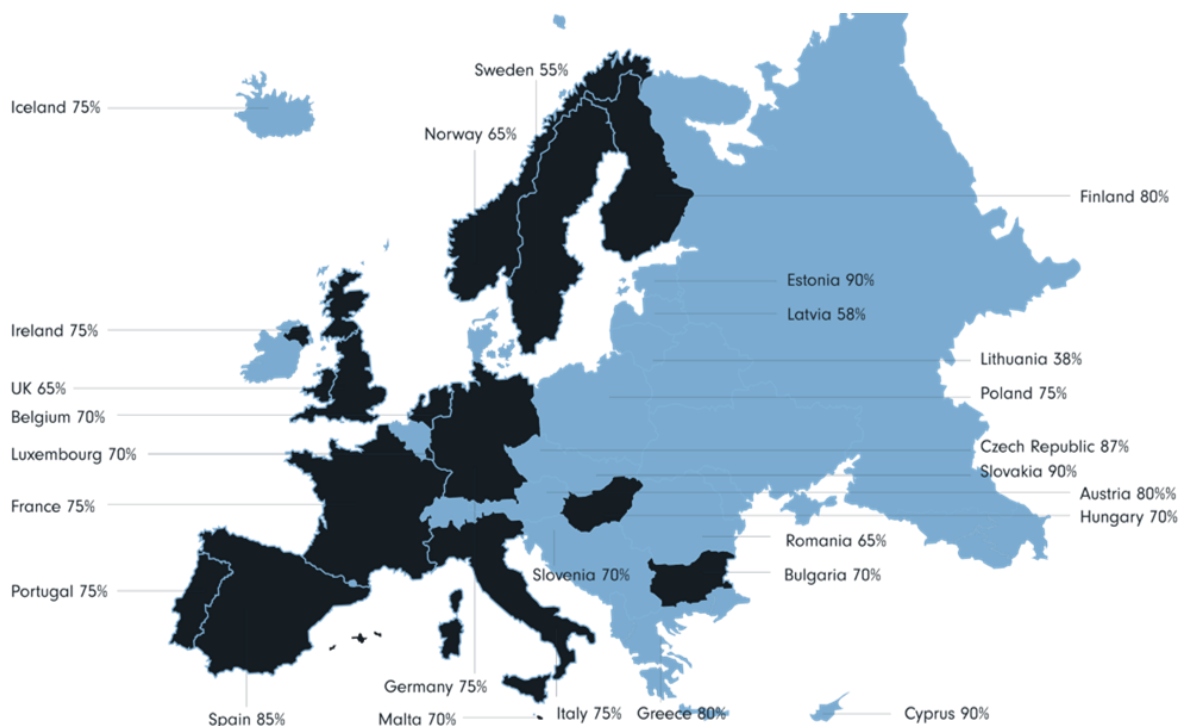
## CAPÍTULO II - REVISÃO DA LITERATURA

### Empresas Familiares vs. Empresas Não Familiares

Nas últimas décadas, diversos investigadores tem procurado compreender e estudar o contexto das empresas familiares, pois é comumente aceite que a dimensão família influencia diretamente o negócio e as suas características, ao contrário do que se verifica em empresas não familiares (Lansberg, 1983). As empresas familiares, têm uma presença significativa na economia dos países ocidentais (Casimiro, 2008), o que se reflete nos diversos modelos teóricos desenvolvidos. Assim, importa realçar que nos países europeus as empresas familiares representam entre 65% a 80% de todas as empresas existentes (Figura 1), sendo que 40% a 50% de todos os empregos são gerados pelas mesmas (European Family Business, 2020).

#### Figura 1.

*Empresas Familiares na Europa: Percentagem do total de empresas*



*Fonte:* adaptado de European Family Business, 2020

Portugal não é exceção, pelo que 70% a 80% das empresas nacionais são familiares, representando dois terços do PIB nacional, e 60% do emprego gerado nos mais diversos setores de atividade (Marques & Couto, 2017). Neste sentido, as empresas familiares contribuem significativamente para a economia de cada país, nomeadamente para as comunidades locais as quais beneficiam da estabilidade e compromisso, que estas empresas trazem a longo prazo (European Family Business, 2020).

Nos últimos anos, diversos estudos sobre empresas familiares têm sido realizados, no entanto, a definição do constructo empresa familiar não é consensual e unânime (Machek et al., 2013), pelo que os autores tem procurado reduzir a ambiguidade da definição, de forma a ser possível diferenciar Empresas Familiares de Empresas Não Familiares (Sharma, 2004). Com o objetivo de criar uma definição clara e universal, vários autores desenvolveram a sua definição de empresas familiares (Handler, 1989; Chua et al., 1999; Astrachan et al., 2002; Ussman, 2004; Pimentel, 2018) como se demonstra na Tabela 1, com base no estudo e consolidação das definições e pensamentos já existentes (Sharma, 2004).

**Tabela 1.**

*Definições de Empresas Familiares*

<b>Autores</b>	<b>Definição</b>
Handler (1989)	Uma empresa é considerada familiar quando, as principais decisões operacionais e planos de sucessão de liderança são influenciados pelos membros da família, os quais atuam na administração da empresa. A definição implica o envolvimento familiar no negócio, mesmo que esses membros não façam parte da linha de sucessão da organização.
Chua, Chrisman e Sharma (1999)	Empresa gerida e/ou governada com a intenção de moldar e atingir a visão do negócio, mantida por coligação dominante controlada por membros da mesma família, ou por um pequeno número de famílias, no sentido de possibilitar a sustentabilidade entre gerações.
Astrachan, Klein e Smyrnios (2002)	Designa-se por empresa familiar quando, os membros ativos da família envolvem outros membros familiares na contribuição do negócio, os quais ocupam cargos oficiais na empresa como, p.e. acionistas.
Ussman (2004)	Empresas que são geridas por membros da família, responsáveis pela propriedade e controlo do negócio, ao longo de várias gerações. Estas, tal como qualquer empresa procuram a obtenção de lucro, reconhecimento e satisfação dos clientes.
Pimentel (2018)	Uma empresa é considerada familiar quando, pelo menos 75% das ações pertencem à família, sendo a mesma responsável pela administração, controlo e gestão da empresa.

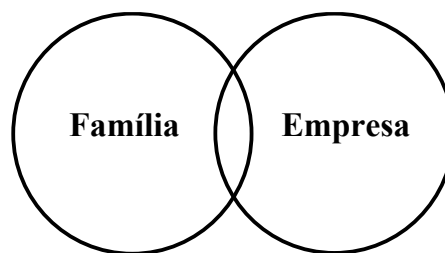
Apesar de diversos esforços, ainda não foi possível criar uma definição que contemple as diferentes abordagens teóricas, deste modo, o presente estudo, recorreu à definição de Pimentel (2018), a qual se encontra mencionada na Tabela 1.

Para compreender as empresas familiares, é necessário ter-se por base teorias clássicas, as quais procuram explicar as dinâmicas presentes no contexto de organizações familiares, sendo de destacar, o Modelo dos Dois Círculos (Tagiuri & Davis, 1996), o Modelo dos Três Círculos (Tagiuri & Davis, 1996), a Teoria da Agência (Jensen & Meckling, 1976) e a Teoria da Riqueza Socio-Emocional (Gómez-Mejía et al., 2007).

Desenvolvido por Tagiuri e Davis (1996), o Modelo dos Dois Círculos baseia-se em uma estrutura composta por dois subsistemas, família e empresa. Esta sobreposição, permite compreender os diferentes conflitos de interesse, gerados pela dualidade de papéis que os membros têm de assumir no seio das empresas familiares (Figura 2).

**Figura 2.**

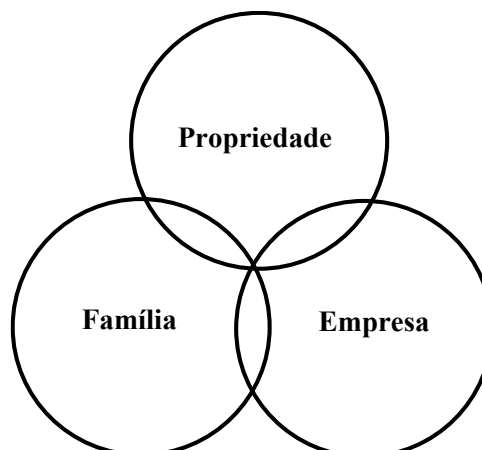
*Modelo dos dois círculos*



Subjacente à discussão sobre os subsistemas, Tagiuri e Davis (1996) acrescentam à dualidade empresa e família, a propriedade originando a criação de um novo modelo apresentado na Figura 3, denominado de Modelo dos Três Círculos.

**Figura 3.**

*Modelos dos Três Círculos*



As empresas familiares, apresentam atributos bivalentes considerados pelos autores como únicos no seio de uma organização. Estes, podem ser positivos ou negativos para a empresa, sendo que tal ocorre da interação dos três subsistemas (empresa, propriedade e família), os quais coexistem e são igualmente independentes.

Através da sobreposição dos subsistemas, derivam inúmeras características que distinguem as empresas familiares das demais, por exemplo, um pai e um filho são membros da mesma família, ambos são proprietários da empresa e membros do grupo que gere a organização. A simultaneidade de papéis, é considerada pelos autores um atributo bivalente característico das empresas familiares. Para além deste, mais atributos são descritos tais como, a história de vida em comum, a identidade partilhada, o envolvimento emocional e confusão, a consciência mútua e privacidade, a linguagem privada dos parentes, e o significado da empresa familiar (Tagiuri & Davis, 1996).

A simultaneidade de papéis, é um atributo muito particular das empresas familiares, sendo que o facto de os membros da família terem de assumir o papel de parente, proprietário e gerente, faz com que estes, por um lado se preocupem com o bem-estar da família, mas por outro, estejam interessados na obtenção de lucro e investimento da empresa. Esta dualidade, contribui para a centralização das decisões a serem tomadas, algo que é positivo, de acordo com Tagiuri e Davis (1996). Por outro lado, as questões familiares podem facilmente ultrapassar a barreira expectável gerando situações de conflito, as quais colocam em causa o bom funcionamento da empresa e dos restantes colaboradores (Tagiuri & Davis, 1996). A história de vida em comum, é uma dimensão que está presente nas empresas familiares, caracterizada pela partilha das vastas experiências e reconhecimento das qualidades e malefícios dos membros da família, fortalecendo as relações. A identidade partilhada, tem um impacto significativo tanto no comportamento dos membros da família como no negócio, embora acarrete consequências positivas e negativas para ambos. O envolvimento emocional e confusão, tem por base as emoções vividas entre membros da mesma família, as quais surgem com maior facilidade quando comparadas com as restantes organizações. A consciência mútua e privacidade é um atributo, que está diretamente relacionado com a comunicação e linguagem privada dos familiares, pois os membros da família são mais conscientes das circunstâncias uns dos outros, ou seja, tem a capacidade de identificar facilmente o que impacta o seu estado físico e psicológico. Quanto mais consciente, melhor a comunicação o que se pode refletir na tomada de decisões da organização e nos membros da família. A linguagem privada, resulta das interações entre membros da família, os quais já compartilharam diversas experiências,

originando expressões, palavras específicas ou frases que se tornam em significados consensuais e são denominados de “idiomas familiares”. Por fim, o significado da empresa familiar resulta da interação de todos os atributos. O significado para cada membro da família é diferente, conforme a geração e o tempo da organização, para além de enaltecer a missão da organização, algo que as empresas não familiares não possuem.

Em síntese Tagiuri e Davis (1996), desenvolveram o modelo dos três círculos para demonstrar que, os atributos bivalentes estão presentes em todas as empresas familiares, não sendo possível eliminá-los dada a sobreposição das dimensões família, propriedade e empresa.

A Teoria da Agência, tem por objetivo explicar as dinâmicas presentes, no seio das empresas familiares (Jensen & Meckling, 1976). Tem como base o relacionamento estabelecido entre dois ou mais indivíduos, através dos quais se estabelece uma relação de agência. Tal relação, ocorre quando um ou mais indivíduos (gestores) são contratados por um ou mais indivíduos (proprietários), para assumir a gestão da organização e assim deter determinados poderes de decisão. A origem da teoria resulta dos problemas, que surgem aliados à relação de agência previamente estabelecida.

O surgimento de assimetrias, pode estar associado a uma seleção adversa, caracterizado pelo ato do proprietário contratar um gestor que não é profissional nem competente, o qual não vai ao encontro do negócio, ou pode estar associado ao risco do gestor não ser fiel para com o proprietário, o que resulta na omissão de ações e responsabilidades fulcrais para o sucesso da organização (Ross, 1973). Um controlo assíduo, reduz o surgimento de assimetrias, contribuindo para uma redução ou extinção dos custos de agência (Jensen & Meckling, 1976).

Demsetz e Lehn (1985), concluem que as empresas familiares são mais eficientes, quando comparadas com empresas não familiares. Os custos de agência são menores, pois a propriedade e gestão são da responsabilidade do(s) mesmo(s) membro(s) da família, potenciando a vantagem competitiva destas empresas. Por outro lado, o comportamento altruísta das empresas familiares pode afetar o desempenho organizacional, revelando ser um problema de agência (Madison, 2014).

A Teoria da Riqueza Socio-Emocional, está assente em aspetos não financeiros da empresa, que procuram ir ao encontro das necessidades da família, tais como a continuidade da empresa entre gerações, a identidade da família e a sua influência na organização, tal aspeto não se verifica nas empresas não familiares (Gómez-Mejía et al., 2007).

Nas empresas familiares, predominam os membros da família intrinsecamente ligados à empresa, nomeadamente a um nível psicológico profundo (Ingstrup et al., 2016), o que torna as empresas familiares avessas ao risco, na medida em que a sua prioridade é proteger ao máximo a sua riqueza socio-emocional, desvalorizando todos os possíveis riscos financeiros e colocando em causa o desempenho organizacional (Berrone et al., 2012).

Se por um lado, estas empresas aceitam que o seu desempenho tenha consequências negativas para a organização, por outro reconhecem que a sua probabilidade de sucesso é menor, o que faz com que sejam menos orientadas a tomar decisões arriscadas, na lógica da preservação da riqueza socio-emocional (Gómez-Mejía et al., 2007).

De acordo com Gómez-Mejía et al. (2007), as empresas familiares estão dispostas a dois tipos de risco: o risco de desempenho e o risco de aventura (Gómez-Mejía et al., 2007). O risco de desempenho, tem como pressuposto uma decisão organizacional que resulta em consequências negativas, manifestando-se através do fracasso organizacional, e/ou desempenho abaixo da média em comparação com o desempenho obtido anteriormente pela organização, ou com o desempenho de outras empresas (Gómez-Mejía et al., 2007).

O risco de aventura, ocorre através da procura de novas rotinas e oportunidades alternativas, quando a empresa se encontra insatisfeita com o desempenho obtido. A procura por novas abordagens, aumenta a possibilidade de resultados inesperados e conseqüentemente a variabilidade do desempenho. Existindo um retorno incerto, as empresas familiares tendem a arriscar menos, pois a probabilidade de fracasso é superior, estando menos dispostas a assumir projetos com uma elevada variação de resultados, embora tal seja contraditório quando o seu legado socio-emocional é ameaçado (Gómez-Mejía et al., 2007).

As empresas familiares, acarretam benefícios socio-emocionais os quais resultam, do exercício da autoridade estar associado à propriedade da empresa e da estabilidade financeira assegurada aos membros da família, contrariamente ao que se verifica nas empresas não familiares, as quais tem como ponto de referência, o bem-estar financeiro, sendo esta uma mais-valia para o contexto das empresas familiares (Gómez-Mejía et al., 2007).

As empresas familiares, não desistem do controlo da organização, mesmo que isso signifique ter de assumir riscos irracionais e negativos para afastar as ameaças à sua riqueza socio-emocional (Gómez-Mejía et al., 2007).

As empresas familiares e não familiares apresentam características que as diferenciam, como se demonstra através da Tabela 2.

**Tabela 2.***Diferenças entre empresas familiares e não familiares.*

	<b>Empresas Familiares</b>	<b>Empresas Não Familiares</b>	<b>Referência</b>
Liderança	Longa duração, enraizada	Altos níveis de turnover	(Oswald et al., 2009)
	Sucessão pelo grau de parentesco	Sucessão ocorre perante um grande número de indivíduos	(Pérez-González, 2006)
	Formação “on the job”	Formalmente educada	(Jorissen et al., 2005)
Gestão	Autocrática	Delegação por profissionais	(Greenhalgh, 1994)
	Intuitiva, emocional	Analítica, racional	(Zellweger & Astrachan, 2008)
	Pouco inovadora	Inovadora	(Morck & Yeung, 2003)
	Orgânica, acomodação mútua	Formalizada	(Zhang & Ma, 2009)
Carreira	Objetivos de carreira a longo prazo	Objetivos de carreira a curto prazo	(Benedict, 1968)
	Membros da família	Gestores salarizados	(Galambos, 2010)
Recompensas	Favorecem os membros da família	Favorecem os colaboradores com melhor desempenho	(Ram, 1994)
	Crítérios particular	Crítérios universais	(Chrisman et al., 2009)
Administração	Controlo e propriedade unidos	Controlo e propriedade separados	(Sirmon et al., 2008)
	Dominância interna	Influência externa	(Parada et al., 2010)
	Informação pouco divulgada	Transparência na divulgação de informação	(Gedajlovic et al., 2004)

*Fonte:* adaptado de (Stewart & Hitt, 2012)

Compreende-se que as empresas familiares são diferentes, quando comparadas com as empresas não familiares. No que se refere ao envolvimento emocional, os líderes familiares

demonstraram estar mais ligados às suas empresas do que os proprietários não familiares (Galupa, 2019). Considera-se assim que, os líderes familiares não estão apenas preocupados em maximizar e concretizar objetivos, mas também procuram de igual forma beneficiar toda a organização e respetivos colaboradores (Gersick et al., 1997 citado por Galupa, 2019).

A relação entre envolvimento familiar e desempenho é complexa e multifacetada, pelo que inúmeros autores tem procurado compreender e desenvolver a mesma (e.g., Miller et al., 2007). Apesar de controverso, considera-se que o fundador possui uma enorme influência na cultura e desempenho da sua organização, impactuando consequentemente os resultados, o que coloca este tipo de empresas num patamar superior, face às empresas não familiares (Anderson et al., 2003).

### **Cultura Organizacional**

Inicialmente, a cultura era objeto de interesse da sociologia e antropologia, no entanto na década de 80, o milagre económico japonês despoletou o interesse de muitos autores e gestores pelo estudo da cultura organizacional (Cunha et al., 2003). Desde então, os autores começaram a compreender a importância dos fatores culturais, nas práticas de gestão das organizações, e a observar que a cultura é um elemento diferenciador das empresas bem sucedidas, o que contribuiu para o aumento de investigações sobre o construto nos últimos anos (Neves & Jesuino, 1994).

A cultura, é um fenómeno complexo dada a sua natureza multidimensional, a qual pode ser analisada a vários níveis nomeadamente, individual, grupal, organizacional e nacional (Cunha et al., 2003). Este é um construto vasto e rico em dinâmicas, que nos permitem compreender o funcionamento das organizações (Cunha et al., 2003).

A definição de cultura organizacional, é tida como um conceito abstrato e apenas observável através do comportamento dos indivíduos (Schein, 2004). A definição mais consensual entre autores é a de Schein (1985, p.17), que descreve a cultura como um “padrão de pressupostos básicos que um grupo inventou/descobriu e aprendeu como forma de lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que tem funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos e, portanto, ensinados a novos membros como maneira correta de perceber, pensar e sentir sobre esses problemas”. Apesar da definição anterior ser a mais utilizada, existem outros autores que procuram incrementar o conhecimento acerca do construto, pelo qual desenvolveram a sua própria definição sobre a cultura organizacional, destacando na Tabela 3 as mais conceituadas.

**Tabela 3.***Definições de Cultura Organizacional*

<b>Autor</b>	<b>Definição</b>
(Hofstede, 1991)	“A programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria das pessoas de outros grupos ou categorias.”
(Cook & Yanow, 1993)	“O conjunto de valores, crenças e sentimentos que, juntamente com os artefactos da sua expressão e transmissão (tais como os mitos, símbolos, metáforas e rituais), são criados, herdados, partilhados e transmitidos no interior de um grupo de pessoas e que, em parte, distinguem esse grupo dos demais grupos.”
(Schein, 1996)	“O conjunto de assunções implícitas partilhadas e tomadas como verdadeiras por um grupo, as quais determinam o modo como esse grupo percebe, pensa e reage aos seus vários ambientes.”
(Neves, 2000)	Um sistema de padrões cognitivos aprendidos que auxiliam as pessoas nos processos de perceber, sentir e atuar e, como tal, encontra-se localizada na mente das pessoas, quer como um sistema partilhado de símbolos e de significados, patente nos pensamentos e nos significados partilhados pelas pessoas de uma sociedade.”
(Tharp, 2009)	“A cultura descreve a influência e interação entre funcionários e, entre estes e a própria organização ou serviço no qual trabalham.”

Importa realçar e compreender as características distintivas da cultura organizacional, reconhecendo em primeiro lugar, que a cultura não é um atributo do indivíduo, mas sim dos grupos e da própria organização, sendo esta aprendida, partilhada e padronizada, desempenhando um papel fundamental na integração e adaptação de todos os membros da organização (Morey & Luthans, 1985). Segundo Cunha et al. (2003), a cultura organizacional tem por base as seguintes características:

- a) Regularidade nacional, na qual as organizações da mesma zona geográfica apresentam mais semelhanças entre si quando comparadas com organizações de diferentes zonas geográficas.
- b) Influência histórica, que advém da vivência histórica comum.
- c) Alcance coletivo, que significa que as organizações para além de terem culturas, são também culturas.
- d) Caráter dinâmico, que resulta das condições internas e/ou externas que produzem alterações na cultura das organizações.
- e) Aprendizagem pela experiência e partilha das práticas da organização, ou seja, o conhecimento da cultura organizacional ocorre através do processo de socialização.
- f) Elementos culturais objetivos e visíveis (código de vestuário da empresa) e pressupostos profundos e invisíveis (crenças, valores) no seio organizacional.

Tais características, fazem da cultura organizacional um instrumento forte e invisível na gestão e controlo dos comportamentos de trabalho, tendo a organização um papel fundamental na transmissão dos valores, normas e regras de conduta, os quais facilitam o alcance dos objetivos (O'Reilly, 1989 citado por Cunha et al., 2003). A identificação dos indivíduos com a organização, poderá ser fortalecida pela cultura organizacional, a qual contribui para a identidade pessoal e organizacional (Cunha et al., 2003).

Existem inúmeros modelos teóricos que procuram representar os diferentes níveis de manifestação da cultura, sendo de destacar o Modelo de Hofstede (1980), o Modelo de Schein (1985), e o Modelo dos Valores Contrastantes (Quinn & Rohrbaugh, 1981).

O Modelo de Hofstede (1980), procura analisar as consequências da cultura no funcionamento da sociedade e das organizações, numa tónica transcultural, salientando o papel das culturas nacionais na evolução da cultura das organizações (Cunha et al., 2003). Hofstede (1980) caracteriza as culturas nacionais em seis dimensões, o individualismo-coletivismo, o evitamento da incerteza, a masculinidade- feminilidade, a distância hierárquica, a orientação a longo prazo e a indulgência. Apesar da importância do estudo, este não é aceite por todos os autores, tendo sido apresentadas inúmeras críticas (Cunha et al., 2003), sendo de destacar, a consideração assertiva do autor face à semelhança dos valores da cultura de uma organização com os valores da cultura nacional. Ao contrário do que se verifica, a cultura de uma organização possui valores muito distintos, quando comparados com a cultura nacional,

podendo estes assemelhar-se quanto maior for a antiguidade e a estabilidade da organização (Xin & Pelled, 1997).

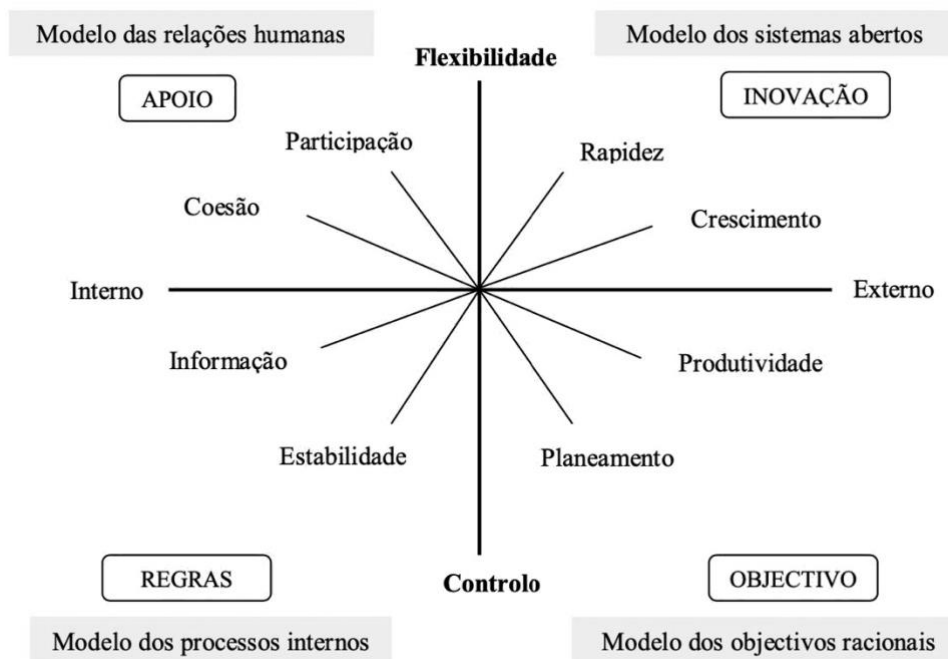
O Modelo de Schein (1985), identifica a existência de três níveis de cultura numa organização, sendo estes, os artefactos, os valores e os pressupostos básicos e crenças. O primeiro nível, é baseado nos artefactos, os quais segundo o autor são mais visíveis e fáceis de identificar numa organização, pois refletem as manifestações exteriores da cultura. Neste nível encontram-se geralmente, as instalações da empresa, o código de vestuário dos colaboradores, a linguagem que os mesmos utilizam, os níveis de tecnologia entre outros (Schein, 1985). O segundo nível está assente nos valores e normas de uma organização. Os valores realçam o que deve ser valorizado pelos indivíduos de uma organização, enquanto as normas definem o comportamento a ser adotado por estes. Este nível caracteriza-se pelas estratégias, as iniciativas, o sentimento de missão e a identidade da organização, os quais guiam o comportamento dos colaboradores no seio da empresa. Gradualmente, os valores são interiorizados, passando para o nível seguinte de pressupostos básicos e crenças (Schein, 1985). O terceiro nível, baseia-se nos pressupostos básicos e crenças, sendo este o nível mais profundo das organizações e onde está assente a essência da cultura. É descrito pelos valores e crenças, a visão e estratégia de negócio dos fundadores, os quais foram aprendidos pelos colaboradores como a forma correta de atuar na organização. Este nível, é a base para os outros dois níveis, na medida em que atinge os valores e normas estabelecidos mantidos pelos membros da cultura, os quais influenciam a criação de novos artefactos (Dias, 2019).

O Modelo dos Valores Contrastantes, tem como foco a compreensão da eficácia organizacional (Quinn & Rohrbaugh, 1981). Entre 1983 e 1984, o modelo foi alargado pelos autores ao estudo dos ciclos de vida organizacionais (Quinn & Cameron, 1983), e ao estudo dos papéis de liderança (Cameron & Quinn, 2006), o que contribuiu para a análise e investigação dos pressupostos básicos da cultura organizacional. O modelo foi desenvolvido com o objetivo de compreender as diferenças organizacionais e de ajudar as organizações na interpretação de fenómenos (valores, pressupostos básicos) (Laino & Rodriguez, 2004). A pluralidade de dimensões propostas por diferentes autores, dificulta muitas vezes a criação de um modelo coerente e válido sobre a cultura organizacional, no entanto, o Modelo dos Valores Contrastantes demonstrou ser capaz de integrar vários pressupostos teóricos, assegurando a sua validade empírica (Cameron & Quinn, 2006).

Disposto de forma gráfica na Figura 4, este modelo é representado por dois eixos, onde estão assentes três dimensões, as quais dão origem a quatro quadrantes (Ferreira et al., 2011).

**Figura 4.**

*Modelo dos Valores Contrastantes*



*Fonte:* (Ferreira et al., 2011, p.525)

A primeira dimensão, é representada no eixo horizontal, tendo por base o posicionamento da orientação interna na extremidade esquerda, e o posicionamento da orientação externa na respetiva extremidade direita do eixo (Cameron & Quinn, 2006). A orientação interna, consiste no desenvolvimento dos recursos humanos e na manutenção estável do ambiente de trabalho. Por sua vez, a orientação externa concentra-se no desenvolvimento de atividades que promovam o crescimento e a obtenção de recursos (Ferreira et al., 2011). A segunda dimensão, encontra-se representada no eixo vertical do modelo, o qual varia entre flexibilidade disposta no topo do eixo e o controlo disposto na base do eixo (Cameron & Quinn, 2006). O controlo, centra-se na necessidade de hierarquia e controlo de funções, enquanto a flexibilidade reforça a importância da iniciativa individual, da adaptabilidade e rapidez organizacional (Ferreira et al., 2011).

Por fim, a terceira dimensão é representada por um eixo invisível, o qual reflete os modelos teóricos de cada quadrante (Ferreira et al., 2011). Esta dimensão possui uma particularidade especial, pois relaciona os processos (meios) com os resultados (fins), o que consequentemente se reflete nos conflitos inerentes aos problemas da importância (valor dos recursos humanos vs. produtividade), da prioridade (planeamento vs. rapidez de resposta) e do tempo (estabilidade e controlo que asseguram a segurança e qualidade vs. flexibilidade e

rapidez que promovem a competitividade e o crescimento). Este eixo invisível tem na sua representação os quatros modelos teóricos pertencentes a cada quadrante, sendo estes, o Modelo das Relações Humanas, o Modelo dos Sistemas Abertos, o Modelo dos Processos Internos e o Modelo dos Objetivos Racionais (Ferreira et al., 2011).

Da junção das três dimensões descritas, emergem quatro tipos de cultura dos quais, a Cultura de Apoio ou de Clã, a Cultura de Inovação ou de Adocracia, a Cultura de Objetivos ou de Mercado e a Cultura de Regras ou de Hierarquia (Ferreira et al., 2011).

A Cultura de Apoio, insere-se no modelo das Relações Humanas, sendo caracterizada pela flexibilidade e a orientação interna da organização. As organizações assentes neste tipo de padrão cultural tem como principal objetivo, a criação e a manutenção da coesão dos indivíduos, de forma a garantir que os valores centrais da motivação são mantidos, nomeadamente a confiança, a participação e o sentimento de pertença. Neste caso, os líderes procuram estimular a participação e o desenvolvimento dos indivíduos, promovendo o trabalho em equipa. Em suma, o critério de eficácia nestas organizações provém do desenvolvimento e da retenção do potencial humano (Hartnell et al., 2011).

A Cultura de Inovação, insere-se no Modelo dos Sistemas Abertos, descreve-se pela orientação externa, sendo que aprecia a flexibilidade e a abertura à mudança, centrando-se na aquisição de recursos promotores de criatividade, mudança e adaptação aos meios externos e crescimento (Hartnell et al., 2011). Organizações com este tipo de padrão cultural, tem como fatores motivacionais a inovação, a variedade de tarefas e o crescimento. Por sua vez, os líderes caracterizam-se pela sua visão estratégica, estando dispostos a correr riscos com o objetivo de fazer crescer a organização (Ferreira et al., 2011). Neste tipo de cultura, a eficácia é medida de acordo com o crescimento em volume do negócio, sendo este o pressuposto base deste padrão cultural (Ferreira et al., 2011).

A Cultura de Objetivos, insere-se no Modelo dos Objetivos Racionais, caracteriza-se pela orientação externa e controlo, enfatizando o planeamento, a produtividade, a racionalidade, o desempenho, a competência e o cumprimento de objetivos (Hartnell et al., 2011). Neste padrão cultural a motivação centra-se na capacidade de competir e de alcançar os objetivos previamente delineados, sendo os elementos organizacionais orientados para os objetivos e respetivos resultados (Denison & Spreitzer, 1991). Os líderes tendem a estar orientados para a tarefa e resultados, estando constantemente a construir um planeamento de trabalho e a encorajar a produtividade junto dos indivíduos (Ferreira et al., 2011).

A Cultura de Regas, insere-se no Modelo dos Processos Internos, regendo-se pela orientação interna da organização e respetivo controlo. Esta valoriza a formalização, a avaliação, o respeito pela autoridade, a divisão de tarefas, as normas, os valores e os mecanismos de controlo e estabilidade interna (Hartnell et al., 2011). A motivação está assente numa estratégia defensiva com base, na segurança, na ordem e nas regras de funcionamento praticadas pela organização (Denison & Spreitzer, 1991). A liderança tende a ser conservadora, visando garantir a estabilidade e segurança da organização, que funcionam como critério de eficácia neste tipo de cultura (Ferreira et al., 2011).

Tendo por base a constituição do Modelo dos Valores Contrastantes, percebe-se que as organizações dificilmente alcançam uma congruência perfeita, devido à sua dinâmica de crescimento, complexidade e contradição (Neves & Jesuino, 1994). A probabilidade das organizações refletirem apenas um dos tipos culturais descritos é muito baixa, pelo que se espera encontrar combinações entre padrões, apesar de se verificar a dominância das características de um padrão em específico (Denison & Spreitzer, 1991). Quando um padrão tende a sobressair, a organização coloca em causa o seu equilíbrio, tornando-se disfuncional, algo que se verifica quando a flexibilidade predomina ou a organização é orientada excessivamente pela ordem e controlo (Denison & Spreitzer, 1991). A natureza contrastante dos quadrantes traduz-se assim num funcionamento organizacional complexo e paradoxal, sendo a cultura organizacional a manifestação de tais contrastes (Sebastião et al., 2010).

Na ótica de compreensão e utilização do modelo, considera-se que as organizações se caracterizam por traços ou dimensões comuns, possibilitando a comparação entre organizações e a diferenciação dos diversos padrões culturais (Denison & Spreitzer, 1991), sendo necessário adotar critérios metodológicos que facilitem as análises comparativas (Ferreira et al., 2011).

As vantagens deste modelo são inúmeradas por Neves (2000), o qual afirma que através do Modelo dos Valores Contrastantes é possível realizar-se uma compreensão equilibrada e aprofundada da cultura organizacional, possibilitando entender as relações existentes entre os vários padrões culturais, garantindo o conhecimento da multiplicidade dos vários pressupostos culturais presentes no seio organizacional.

O Modelo dos Valores Contrastantes apresenta desta forma um enorme potencial no estudo da cultura organizacional, tendo sido escolhido como base do presente estudo para avaliar empresas familiares e empresas não familiares.

Derivado do Modelo dos Valores Contrastantes, destaca-se a criação de dois instrumentos capazes de mensurar a Cultura Organizacional, nomeadamente o *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) e o *First Organizational Climate and Culture Unified Survey* (FOCUS).

O instrumento *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), criado por Cameron & Quinn (2006), desenvolvido inicialmente no contexto da população dos Estados Unidos da América, tem como único objetivo a avaliação da Cultura Organizacional.

O Questionário *First Organizational Climate and Culture Unified Survey* (FOCUS), criado Muijen et al. (1999) e desenvolvido num contexto internacional (doze países europeus) com representação portuguesa, tem como principal objetivo, a avaliação da Cultura e do Clima Organizacional (Neves, 2000). As análises psicométricas levadas a cabo por Neves (2000), revelam a validade do modelo teórico subjacente ao questionário FOCUS, verificando-se a utilidade deste, enquanto instrumento recorrente no diagnóstico do padrão cultural das organizações (Marques, 2012). Considera-se então a utilização do FOCUS no presente estudo, para avaliação da Cultura Organizacional em empresas familiares e não familiares.

## **Resistência à Mudança**

Num mundo em constante evolução, é inevitável que para sobreviver as organizações tenham de implementar processos de mudança, de modo a responder às ameaças e oportunidades presentes no seio organizacional (Heckelman, 2017).

Antes de serem apresentados os pressupostos inerentes à resistência à mudança, é fundamental compreender as abordagens do processo de mudança organizacional. Segundo Ferreira et al. (2011), a mudança organizacional traduz as diferenças que se verificam em determinadas dimensões de uma entidade ao longo do tempo, as quais podem ser observadas e comparadas com as características da entidade em análise face à sua existência. O processo de mudança, é tido como um evento disruptivo, o qual fomenta um clima de incerteza e medo, gerando resistência junto dos indivíduos da organização. Verifica-se uma tendência natural de resistência, quando as organizações quebram o sentimento de comodidade e estabilidade nos indivíduos (Oreg, 2003), algo que se tem procurado compreender nos últimos anos.

Os efeitos de uma mudança organizacional, podem ser muito distintos consoante o nível da dinâmica organizacional em que esta ocorre, podendo ser de nível individual, grupal, organizacional, ou ao nível das populações e comunidades das organizações (Ferreira et al.,

2011). Para além disso, considera-se que a profundidade em que as condições da organização são modificadas influencia a perspetiva dos indivíduos face à mudança. Estas podem ser de primeira ordem, o que significa que o seu alcance é diminuto e que os pressupostos fundamentais da organização não são postos em causa, ou de segunda ordem, destacando-se pelo seu caráter radical face às condições da organização (Ferreira et al., 2011). O planeamento ou não da mudança, é um tópico igualmente importante, pois os indivíduos percecionam de formas distintas o processo e respetivas consequências, consoante o modo como esta é desencadeada (Ferreira et al., 2011). O estudo da natureza da mudança organizacional é fundamental, de forma a minimizar os níveis de resistência dos seus colaboradores, os quais são na sua maioria, uma barreira para o desenvolvimento e sucesso das empresas (Freires et al., 2014).

A resistência à mudança, é definida como um construto multidimensional e complexo (Oreg, 2006). Em função da mudança, os indivíduos tendem a resistir com o objetivo de se protegerem dos efeitos do processo e de forma a assegurarem a manutenção do *status quo* (Hernandez & Caldas, 2001). Os processos de mudança, têm por base duas abordagens teóricas, o estudo de variáveis contextuais e o estudo de variáveis individuais (Oreg, 2006).

Inicialmente, o foco do estudo da resistência à mudança incidia apenas no contexto onde a mudança decorre, de forma a analisar os efeitos que esta provoca nos indivíduos (Oreg, 2006). Com base neste enfoque, verificou-se a existência de uma relação entre diversas variáveis contextuais e a resistência dos indivíduos à mudança (Miller et al., 1994; Wanberg & Banas, 2000; Armenakis & Harris, 2002), sendo que, as variáveis contextuais que mais se destacaram foram, o poder e prestígio, a segurança no trabalho, as recompensas intrínsecas, confiança na gestão e informação sobre a mudança (Oreg, 2006).

A abordagem centrada no contexto em que surge a mudança, considera que o contexto tem a capacidade de promover a implementação ou o impedimento da mudança (Shimoni, 2017). O sucesso dos esforços da mudança, depende do contexto e das suas características, nomeadamente, da cultura organizacional, da liderança, do clima organizacional e da estrutura das organizações, as quais afetarão o modo como a mudança é implementada e, conseqüentemente, a reação dos indivíduos à mudança (Bommer et al., 2005). Apesar do possível sucesso, a abordagem centrada no contexto apresenta limitações características, sendo de destacar, a substituição e/ou erradicação de elementos que não se enquadram no contexto desejado, alterando conseqüentemente a cultura ou estrutura da organização sem um planeamento delineado (Shimoni, 2017) e a análise focada no contexto que descarta por

completo o nível individual, concentrando as suas forças no fenómeno da resistência como algo apenas racional (Bailey & Raelin, 2015).

Mais recentemente, as variáveis individuais assumem um papel fundamental na compreensão do construto resistência à mudança (Saksvik & Hetland, 2009). Oreg (2003), desenvolve uma abordagem diferente dos demais, procurando estudar e medir a resistência dos indivíduos à mudança, e respetivas diferenças individuais dos mesmos. Segundo Oreg et al. (2008), a resistência à mudança é tida como um traço de personalidade tendencialmente estável, e que determina como os indivíduos se manifestam perante um evento de mudança. Por norma, indivíduos que tendem a resistir à mudança, são menos propensos a despoletar voluntariamente mudanças, e conseqüentemente mais propensos a formar atitudes negativas em relação às mudanças experienciadas (Oreg, 2006).

Oreg (2003) define a resistência, como uma atitude negativa tridimensional em relação à mudança, a qual é composta por três dimensões, a dimensão afetiva, a dimensão comportamental e a dimensão cognitiva. A dimensão afetiva, caracteriza o modo como os indivíduos se sentem perante a mudança. A dimensão comportamental, manifesta-se através de ações ou intenção de agir face à mudança. A dimensão cognitiva, traduz-se na forma como o indivíduo pensa sobre a mudança (Oreg, 2006). Apesar de cada dimensão ser diferente entre si e ter conseqüências distintas, estas não são independentes umas das outras, pois o que os indivíduos sentem sobre uma mudança, corresponde ao modo como pensam e desejam agir perante a mesma (Oreg, 2006). O traço de personalidade de resistência à mudança que predomina, é o que envolve as predisposições emocionais dos indivíduos (dimensão afetiva), sendo que tal não se observa ao nível das reações comportamentais dos mesmos (dimensão comportamental) (Oreg, 2006).

A predisposição para resistir à mudança, é definida como traço da personalidade estável dos indivíduos, o qual se divide em quatro fatores, nomeadamente, a Busca pela Rotina, a Reação Emocional, o Foco a Curto Prazo e Rigidez Cognitiva (Oreg, 2003), os quais são conceptualizados segundo as três dimensões descritas anteriormente. A Busca pela Rotina, caracteriza-se pela procura por parte dos indivíduos de ambientes estáveis e rotineiros. A Reação Emocional, reflete os níveis de stress e desconforto sentidos face à mudança imposta. O Foco a Curto Prazo, assenta na dualidade da mudança poder ser inconveniente a curto prazo, mas benéfica a longo prazo. Por último, a Rigidez Cognitiva, representa a falta de vontade e adaptabilidade dos indivíduos, na implementação de novas ideias e perspetivas (Oreg, 2003).

Oreg (2003) considera ainda a existência de seis fontes de resistência à mudança, as quais derivam da personalidade dos indivíduos nomeadamente, o receio de perder o controlo, a rigidez cognitiva, o défice de resiliência psicológica, intolerância a períodos de adaptação, a relutância em abandonar velhos hábitos e a preferência por baixos níveis de estimulação e novidade.

Bailey & Raelin (2015), procuraram dar continuidade ao estudo da resistência à mudança, tendo em conta as disposições individuais e respetivas reações dos indivíduos. Segundo estes, a resistência não decorre de uma reação à mudança imposta, mas sim à “perda” em que esta resulta. Os indivíduos, sentem medo do desconhecido, pois este traduz-se em incertezas e inseguranças, e uma possível disrupção das rotinas e comportamentos habituais da organização (Bailey & Raelin, 2015).

Por outro lado, Kanter et al. (1992), identificou um conjunto de fatores que incrementam a resistência à mudança dos indivíduos de uma organização, nomeadamente: (1) o efeito surpresa, não existindo preparação na implementação das decisões, os indivíduos são surpreendidos com as novas medidas; (2) responsabilidades agregadas às competências, induzindo à realização de novas atividades resultantes da mudança; (3) aumento da quantidade de trabalho e energia despendida, decorrente de novas aprendizagens; (4) ameaças reais, ao nível das condições de trabalho e emprego e (5) custos da confusão, gerados pela mudança em simultâneo de muitas ações, deixando os indivíduos sem saber como atuar (Kanter et al., 1992).

Consoante a importância dos aspetos em causa no processo de mudança, as consequências da resistência à mudança variam, em especial na intensidade com que os indivíduos se opõem (Ferreira et al., 2011), podendo ser de contestação direta (greves), ou de contestação indireta (comportamentos negligentes ou passivo).

A participação dos indivíduos de uma organização no processo de tomada de decisão, é um dos fatores que mais promove a redução da resistência à mudança (Coch & French, 1948), podendo ser manifestada através de processos motivacionais, processos de comunicação, ou processos aliados à natureza da mudança (Ferreira et al., 2011).

Segundo Onimole (2017), a partilha da visão da mudança organizacional deve ser transmitida muito para além da gestão de topo, estendendo-se aos demais indivíduos da empresa, os quais são afetados pela mesma. A preparação para a mudança, é um fator crucial para o sucesso da implementação da mesma, e conseqüentemente para a redução da resistência dos indivíduos.

Apesar da abordagem focada no indivíduo, possibilitar compreender o efeito moderador que os fatores individuais podem ter na resistência à mudança (Bailey & Raelin, 2015), esta apresenta diversas limitações, sendo de destacar o impacto negativo no processo de mudança gerando sentimentos de desconfiança, ansiedade e receio nos indivíduos afetados, como também o facto de se centrar apenas no indivíduo que resiste, desvalorizando-se outros possíveis fatores (Shimoni, 2017).

Com base no traço de resistência disposicional à mudança, Oreg (2003) desenvolveu uma escala de mensuração, denominada *Resistance to Change* (RTC). A escala RTC, permite prever os comportamentos específicos associados à mudança, nomeadamente a aversão ao risco e tolerância à ambiguidade (Oreg, 2003). As qualidades psicométricas da escala, demonstram ser satisfatórias nos mais diversos estudos, nomeadamente ao nível da validade de construto, validade convergente e discriminante e respetiva consistência interna (Oreg, 2003). Tais pressupostos, contribuem para a pertinência da utilização da escala RTC, destacando ainda o facto de esta, não ter sido adaptada para corresponder a um tipo específico de mudança, o que garante a sua relevância na ampla compreensão da resistência em várias configurações (Oreg, 2003). Dadas as evidências, a escala RTC foi utilizada no presente estudo, para avaliar a Resistência à Mudança dos indivíduos em empresas familiares e não familiares.

### **Desempenho Percecionado**

A análise do desempenho, apesar de complexa, é extremamente necessária para a compreensão das dinâmicas presentes no seio organizacional (Sonnetag & Frese, 2005). A Psicologia Organizacional, tem procurado compreender o desempenho, enquanto conceito central, analisando os seus preditores e respetivas consequências, o que levou à criação de inúmeras abordagens sobre a sua natureza e estrutura latente (Brandão, 2004).

As organizações têm como principal foco a melhoria constante do desempenho, pois só é possível evoluir e progredir através do mesmo, independentemente do tipo de organização (Gavrea et al., 2011). A capacidade que as organizações possuem para estimular indicadores que potenciem o desempenho de cada indivíduo, é essencial, uma vez que, o incremento da evolução depende destes (Jabbour et al., 2012). Os indivíduos integrantes de uma organização, assumem um papel fundamental na busca de um determinado desempenho (Hall, 2004).

O desempenho é um conceito multidimensional, de carácter dinâmico tanto ao nível individual como organizacional (Sonnetag & Frese, 2005). Campbell (1990), define o desempenho como um conjunto de comportamentos relevantes para os objetivos da

organização, medidos consoante as contribuições dos colaboradores. Na Tabela 4 são apresentadas algumas das definições mais relevantes, desenvolvidas sobre o construto desempenho.

**Tabela 4.**

*Definições de Desempenho*

<b>Autor</b>	<b>Definição</b>
(Motowildo et al., 1997)	O desempenho é comportamental, episódico, avaliativo e multidimensional. Resulta no conjunto dos episódios de comportamento do colaborador, os quais acrescentam valor à organização. O desempenho é a componente avaliativa dos comportamentos, o qual contribuí para a eficácia individual e/ou organizacional.
(Motowidlo, 2003)	O desempenho é o valor total esperado por parte da organização referente aos comportamentos que um indivíduo realiza ao longo de determinado período.
(Sonnentag & Frese, 2005)	O desempenho é multidimensional e dinâmico, caracterizando-se por ser um aspeto comportamental e um resultado, sendo este último uma consequência do comportamento do indivíduo. Ambos estão relacionados empiricamente, apesar do desempenho poder depender de outras variáveis que não sejam comportamentais.

O desempenho caracteriza-se pelo seu carácter individual e organizacional, subjacente à avaliação e resultados (Bastos, 2008). Numa lógica em cadeia, o desempenho individual é considerado a força motora, que influencia diretamente o desempenho organizacional, o qual se reflete na organização.

Considera-se fundamental no desempenho, diferenciar os aspetos comportamentais dos aspetos de resultado (Campbell, 1990). Os aspetos comportamentais são inerentes às ações do indivíduo no contexto de trabalho, no entanto, nem todos os comportamentos são relevantes para os objetivos organizacionais (Sonntag & Frese, 2005). Os aspetos de resultados, são por sua vez as consequências do comportamento dos indivíduos, o qual dedicou o seu esforço para a obtenção do máximo nível de desempenho possível (Sonntag & Frese, 2005).

Para analisar a dinâmica entre ações e resultados, é essencial avaliar o grau em que o desempenho de um indivíduo satisfaz os objetivos organizacionais (Sonnentag & Frese, 2005).

Os modelos teóricos baseiam-se em duas perspectivas (clássica e multidimensional), por forma avaliar e conceptualizar o desempenho (Hattrup et al., 1998).

A perspectiva clássica prevaleceu até ao início da década de 90, na qual o desempenho era conceptualizado enquanto construto unidimensional (Campbell et al., 1993). Com a evolução da sociedade e a constante necessidade de mudança, as organizações necessitaram de se adaptar, vivendo novos desafios ao nível da gestão do desempenho, levando a que este se tornasse emergente e dinâmico, limitando cada vez mais a abordagem clássica (Campbell et al., 1993).

A perspectiva multidimensional, base de inúmeros estudos e modelos teóricos (Hattrup et al., 1998), que se caracterizam por possuírem um maior ou menor nível de generalidade, ou seja, a abordagem pode ser específica (dimensões específicas de desempenho), ou transversal (dimensões de desempenho comuns a todos os postos de trabalho) (Brandão, 2004).

Os modelos de desempenho transversais, consideram a existência de três dimensões centrais nomeadamente, a dimensão desempenho de tarefa, a dimensão de comportamentos de cidadania organizacional e a dimensão de comportamentos contraprodutivos (Viswesvaran & Ones, 2000).

O desempenho de tarefa, assenta na descrição formal da função ocupada pelo indivíduo (Borman & Motowidlo, 1993). Os comportamentos de cidadania organizacional (CCO), caracterizam-se como um comportamento individual e voluntário, o qual ultrapassa os requisitos de papel. Apesar de contribuir para a eficácia e funcionamento da organização, este tipo de comportamentos, em geral, não é recompensado (Borman & Motowidlo, 1993). Estes são composto por diversas subdimensões nomeadamente, comportamentos de altruísmo, de desportivismo, de lealdade para com a organização, de iniciativa individual, de virtude cívica, conscienciosidade e desenvolvimento pessoal (Podsakoff et al., 2000). Por fim, os comportamentos contraprodutivos, baseiam-se nas consequências negativas do comportamento voluntário, uma vez que põe em causa as normas organizacionais, ameaçando o funcionamento e bem-estar da organização e respetivos indivíduos (Brandão, 2004).

Conhecidos os pressupostos e características do construto em análise, desenvolveram-se três modelos teóricos centrais, os quais se encontram relacionados entre si (Borman & Motowidlo, 1993), nomeadamente, o Modelo dos Comportamentos de Papel e Extra- Papel, o

Modelo de Desempenho de Tarefa e Desempenho Contextual e o Modelo de Perspetiva Avaliativa do Desempenho.

O Modelo dos Comportamentos de Papel e Extra-Papel, desenvolvido por Katz e Kahn (1987) e integrado na perspetiva transversal do desempenho, tem como principal objetivo, demonstrar a existência de uma fronteira que distingue os comportamentos de papel dos comportamentos extra-papel.

Os comportamentos de papel, assentam no cumprimento dos requisitos impostos ao colaborador, ou seja, a realização de um conjunto de tarefas previamente atribuídas, de modo a satisfazer os padrões de desempenho definidos pela organização (Katz & Kahn, 1987). Tais comportamentos, podem estar diretamente ou indiretamente relacionados com a missão da organização, sendo estes definidos pela descrição da função dos indivíduos (Borman & Motowidlo, 1993).

As organizações procuram desde o primeiro momento, definir as funções necessárias para a concretização dos seus objetivos, segundo o contributo que cada indivíduo deverá dar (Katz & Kahn, 1987). Os papéis acarretam em si, significados simbólicos, tarefas informais e trabalho previamente definido, sujeitos a normas e valores que reforçam os requisitos do desempenho do papel (Katz & Kahn, 1987). Assim, os comportamentos de papel são definidos pela organização e adotados pelos trabalhadores, de modo a corresponderem às expectativas e a garantirem o funcionamento e eficácia organizacional (Orr et al., 1989).

Os comportamentos extra-papel, são fundamentais para a organização, apesar de não se encontrarem presentes na descrição da função, dependem da predisposição dos indivíduos (Organ, 1997). Segundo Katz e Kahn (1987), os comportamentos extra-papel são “ações que ultrapassam a linha do dever”, podendo-se definir como comportamentos voluntários e espontâneos dos indivíduos, impactuando de forma positiva a eficácia da organização.

Para se considerar que um comportamento é extra-papel, é necessário que este possua um conjunto de propriedades, nomeadamente, o indivíduo adotar voluntariamente um comportamento que não está estabelecido formalmente no seu cargo, tendo intenção no comportamento exercido e beneficiando a organização, sem qualquer recompensa associada (Rego, 2002). Importa assim compreender que, foram identificados diferentes tipos de comportamentos extra-papel, sendo de destacar os comportamentos de cidadania organizacional (CCO) (Bateman & Organ, 1983).

Apesar do comportamento extra-papel não contemplar a atribuição de recompensas, a adoção deste tipo de comportamentos, pode influenciar a percepção da chefia, e conseqüentemente potencializar a atribuição de recompensas (Organ, 1997). No entanto, estas recompensas são incertas quando comparadas com as recompensas formais, associadas à função do indivíduo (Organ, 1997).

O Modelo do Desempenho de Tarefa e Desempenho Contextual, desenvolvido por Borman & Motowidlo (1993) e baseado nos comportamentos extra-papel e respectivos comportamentos de cidadania organizacional, define que caso os comportamentos adotados pelos indivíduos forem para além dos que são inerentes ao seu posto de trabalho, estes contribuem significativamente para a eficácia tanto individual como organizacional (Borman & Motowidlo, 1993). Este modelo, considera a existência de duas dimensões inerentes ao desempenho dos postos de trabalho dos indivíduos, nomeadamente a dimensão de Desempenho de Tarefa e a dimensão de Desempenho Contextual (Borman & Motowidlo 1993).

O desempenho de tarefa assenta na capacidade de o indivíduo contribuir para o “núcleo técnico” de um cargo (Campbell et al., 1993), sendo por norma definido com base na competência do indivíduo no desempenho das atividades formalmente reconhecidas pela função que ocupa na organização (Borman & Motowidlo, 1993). Este é composto por dois tipos de comportamento nomeadamente, os comportamentos que promovem a manutenção do núcleo técnico da organização (obtenção e distribuição de serviços e coordenação organizacional) e os comportamentos inerentes à transformação de materiais em bens e serviços (Borman & Motowidlo, 1993). Independentemente, de os comportamentos de desempenho de tarefa contribuírem de uma forma direta ou indireta para o núcleo técnico da organização, estes tendem a estar presentes nas descrições formais dos postos de trabalho, o que significa que são reconhecidos pela organização (Brandão, 2004).

O conceito de desempenho de tarefa é equivalente ao conceito de comportamentos de papel, no entanto diferem, dado que os comportamentos de papel ocorrem em função das expectativas, enquanto os comportamentos de desempenho de tarefa são prescritos pelo papel do indivíduo (Werner, 2000).

O desempenho contextual, baseia-se em todas as ações manifestadas pelos indivíduos de forma espontânea e sem que estas sejam prescritas antecipadamente (Borman & Motowidlo, 1993), sendo definido como o conjunto de comportamentos que resultam da iniciativa e do esforço extra do indivíduo, ultrapassando as exigências inerentes ao posto de trabalho (Borman

& Motowidlo, 1993). Estes comportamentos influenciam e fortalecem o contexto organizacional, psicológico e social do núcleo técnico da organização, promovendo o equilíbrio e desenvolvimento, indo para além do desempenho de tarefa (Borman & Motowidlo, 1993).

Segundo Borman & Motowidlo (1993), o desempenho contextual contempla cinco tipos de comportamentos que caracterizam os indivíduos, designadamente, os indivíduos tendem a voluntariar-se na realização de atividades que vão para além das suas funções, exercem todo o seu esforço com entusiasmo na concretização destas atividades, sem nunca deixarem de ajudar os restantes membros da organização, os objetivos organizacionais tendem a ser apoiados e defendidos abertamente e as regras e procedimentos são tidos em conta, independentemente de serem ou não apropriadas (Borman & Motowidlo, 1993).

O desempenho contextual, contempla elementos do comportamento de cidadania organizacional, os quais são extremamente importantes para o sucesso e eficácia das organizações (Motowidlo et al., 1997). A associação entre o conceito de desempenho contextual e o conceito de comportamentos de cidadania organizacional, é controversa (Organ, 1997), na medida em que, o desempenho contextual assenta nos comportamentos que dão suporte ao contexto organizacional, social e psicológico do núcleo técnico da organização, enquanto os comportamentos de cidadania organizacional são comportamentos não requeridos, mas idealizados pelas chefias para serem adotados pelos indivíduos (Smith et al., 1983).

O Modelo da Perspetiva Avaliativa do Desempenho, desenvolvido por Motowidlo et al. (1997) define o constructo como comportamental, episódico, avaliativo e multidimensional.

O desempenho é considerado um construto comportamental, pois tem por base comportamentos que contribuem para a realização dos objetivos da organização (Motowidlo et al., 1997).

O desempenho é episódico, na medida em que existe uma relação entre os estados afetivos dos indivíduos e o desempenho (Motowidlo et al., 1997). No decorrer do dia-a-dia organizacional ocorrem episódios comportamentais que tem impacto nos objetivos individuais ou organizacionais, nomeadamente questões de natureza afetiva que geram tensão externa ou conflitos internos (Motowidlo et al., 1997).

O desempenho é avaliativo, pois contempla a avaliação do comportamento do indivíduo, na medida em que este contribui para a concretização dos objetivos individuais ou da organização, de forma positiva ou negativa (Motowidlo et al., 1997).

O desempenho é multidimensional, pois os episódios comportamentais do indivíduo variam ao longo do tempo consoante os objetivos, cuja análise permite compreender melhor o construto e as dinâmicas subjacentes (Motowildo et al., 1997). Para além disso, o construto contempla o desempenho de tarefa e o desempenho contextual, os quais foram descritos anteriormente, garantindo a multidimensionalidade do conceito (Borman & Motowidlo (1993).

O Modelo de Comportamento Papel e Extra-Papel (Katz & Kahn, 1987), é a base teórica para avaliar o construto desempenho no presente estudo, através da utilização da escala *Job Performance*, a qual foi desenvolvida por Williams e Anderson (1991), com o intuito de estudar a perceção dos indivíduos sobre o seu desempenho. O desempenho é avaliado através de três dimensões, nomeadamente, o desempenho do colaborador no seu papel, os comportamentos de cidadania organizacionais que beneficiam os indivíduos (CCOI), e os comportamentos de cidadania organizacional que beneficiam a organização (CCOO) (Williams & Anderson, 1991). Cada dimensão está associada a um conjunto de comportamentos específicos, designadamente, o desempenho do colaborador no seu papel tem por base comportamentos de “entreaajuda”, “cortesia”, “cooperação” e “motivação”, os CCOI que assentam em comportamentos associados à tarefa, aumentando as competências dos indivíduos e facilitando a sua realização, através de comportamentos de “persistência”, “autodesenvolvimento” e “iniciativa”. Por último, os CCOO integram comportamentos direcionados à organização, nomeadamente “representação”, “lealdade” e “concordância” (Coleman & Borman 2000).

### **Relação entre as variáveis Cultura Organizacional, Resistência à Mudança e Desempenho Percecionado em Empresas Familiares e Empresas Não Familiares**

Segundo Zahra et al. (2004), a cultura organizacional das empresas familiares é um importante recurso estratégico, na medida em que promove a obtenção de vantagem competitiva, a evolução e a diferenciação de bens e serviços. Nas empresas familiares, a cultura organizacional está assente em características que contribuem para um elevado sentimento de compromisso, orientação a longo prazo, harmonia organizacional, confiança e lealdade, fazendo com que a cultura organizacional seja tida como mais forte, quando comparada com empresas não familiares (Vallejo, 2008).

A cultura organizacional das empresas familiares, desenvolve-se ao longo do tempo, refletindo a dinâmica entre os valores dos proprietários, a história, os sucessos organizacionais, as condições competitivas do setor e as culturas nacionais (Pistrui et al., 2000). As empresas

familiares tendem a adotar estratégias conservadoras em função da sua cultura organizacional, sendo apontado como uma condicionante, quando comparadas com as empresas não familiares (Dertouzos et al., 1989).

Tendo por base os quatro quadrantes culturais (apoio, regras, inovação e objetivos), definidos por Quinn e Rohrbaugh (1981) no Modelo dos Valores Contrastantes, Duréndez et al. (2011) verificou que a cultura organizacional das empresas familiares apresenta características diferentes das empresas não familiares.

As empresas familiares quando comparadas com as empresas não familiares, assentam em dois tipos de cultura (Duréndez et al., 2011). A cultura de regras ou hierárquica, a qual se caracteriza pelo foco nas normas e valores, o seu caráter conservador e a segurança e estabilidade da organização. Por sua vez, a cultura de apoio ou clã, procura assegurar a confiança, a motivação e participação dos indivíduos (Duréndez et al., 2011).

As empresas não familiares demonstram ser menos hierárquicas, na medida em que tem por base uma cultura de objetivos ou de mercado, a qual incentiva a produtividade dos indivíduos, promove a competição sustentável e o sucesso organizacional. Ainda se caracterizam por uma cultura de inovação, na medida em que promovem o crescimento organizacional e não tem receio de assumir novos desafios, tendo por base uma abordagem racional orientada para o desempenho financeiro do negócio (Duréndez et al., 2011). Quando comparadas com empresas familiares, estas são tidas como mais dinâmicas e aventureiras, preocupando-se mais com a gestão do que com iniciativas individuais, assumindo o risco e a inovação com o propósito de despoletar o crescimento da organização, enquanto as empresas familiares procuram resguardar-se de eventuais riscos para com a organização, mantendo o seu conservadorismo, conseqüente dos seus próprios valores e crenças culturais (Sánchez Marín et al., 2017).

A globalização, os avanços tecnológicos e a emergente necessidade de mudança, pressionam as organizações na reflexão sobre a dinâmica e funcionamento dos seus negócios (Eisenhardt & Martin, 2000), não sendo as empresas familiares uma exceção (Hall et al., 2001).

Apesar de empreendedores, os fundadores das empresas familiares potenciam a continuidade das antigas tradições, o que se traduz em comportamentos de inflexibilidade e de resistência à mudança (Dyer, 1994). O conservadorismo sentido nas empresas familiares e a conseqüente resistência à mudança, fazem com que este tipo de organizações desconheça as oportunidades de mercado emergentes (Westhead, 1997). De acordo com Tàpies (2009), as

empresas não familiares são menos conservadoras no que toca à tomada de riscos, pois dão preferência à inovação dos meios e respetivo crescimento organizacional, enquanto as empresas familiares evitam assumir riscos associados à necessidade de renovação ou mudança, os quais se traduzem em fracasso de novos projetos e no risco de destruição da riqueza socioemocional familiar (Gómez-Mejía et al., 2007).

Craig e Moores (2006), consideram por outro lado que, as empresas familiares não são necessariamente avessas ao risco ou mais resistentes à mudança, quando comparadas com as empresas não familiares. Lorenzo Gómez e Núñez-Cacho Utrilla (2012) afirmam que, à medida que as empresas familiares evoluem estas podem tornar-se mais inovadoras, geralmente quando ocorre a sucessão de cargos superiores, pois os indivíduos da geração atual tendem a ter habilitações literárias superiores em comparação com as gerações anteriores.

Aliado à proximidade do negócio e à visão renovada das mudanças organizacionais, os novos sucessores, estão mais dispostos a reinventar a empresa, no entanto, nem sempre as empresas familiares criam um espaço propício à mudança organizacional (Lorenzo Gomez, 2020), pois a estratégia da empresa é fortemente influenciada pela história passada, pelos seus valores, normas e tradições inerentes, o que se traduz em menos flexibilidade e mais resistência aos processos de mudança, quando comparadas com as empresas não familiares (Zahra, 2005). De acordo com Lorenzo Gomez (2020), em norma, as empresas não familiares apresentam comportamentos inversos quando comparadas com as empresas familiares, mais especificamente, a procura pela reinvenção da empresa, através da contratação de indivíduos mais jovens predispostos a assumir novos desafios no contexto organizacional.

Subjacentes à influência da família perante processos de mudança König et al. (2013) destaca, a existência de algumas barreiras que contribuem para a resistência disposicional dos indivíduos, nomeadamente, os laços emocionais que impactam a tomada de decisão de renovação, a resistência política dos membros da família assente na ameaça ao *status quo* do trabalho e o grau de dependência de recursos externos.

O desempenho individual e organizacional, visa ser um dos principais temas inerentes ao contexto organizacional na atualidade (Ghemawat, 2002). As organizações procuram maximizar os resultados, de forma a alcançarem os objetivos definidos e conseqüentemente o sucesso organizacional. Os indivíduos assumem um papel fundamental na realização eficaz das tarefas propostas, podendo ser estas condicionadas por fatores externos e internos,

nomeadamente as condições de trabalho, a cultura da organização (Williams & Anderson, 1991), e o nível de motivação dos mesmos (Gaudêncio et al., 2014).

De acordo com Macheck et al. (2013), não existe unanimidade na aferência dos níveis de desempenho, no contexto de empresas familiares e empresas não familiares.

O desempenho é um fator chave para as empresas familiares, pois a sua sobrevivência e crescimento são essenciais para a continuação do negócio em gerações futuras (Kellermanns et al., 2008). Apesar de existir uma tendência para o desempenho diminuir ao longo das gerações nas empresas familiares, estas tendem a alcançar níveis de desempenho significativamente melhores quando comparadas com as empresas não familiares (Aguiló & Aguiló, 2012). Este fenómeno é devido ao envolvimento familiar nas diversas atividades e processos (Miller et al., 2007), às perspetivas a longo prazo (Anderson & Reeb, 2003) e às capacidades inovadoras que se traduzem em vantagem competitiva (Andres, 2008).

Segundo Stein (1989), as empresas familiares tem perspetivas a longo prazo, o que se reflete nas políticas de investimento e consequentemente nos níveis de desempenho. A premissa de passar a empresa para as gerações seguintes, faz com que as empresas familiares investam de forma mais eficiente no seu negócio, quando comparadas com as empresas não familiares (James, 1999). A influência familiar assume um papel fundamental na obtenção de níveis de desempenho satisfatórios, na medida em que o controlo familiar potencia a evolução e a sustentabilidade da organização, através da produção de assimetrias competitivas (Anderson & Reeb, 2003).

Por outro lado, Shleifer e Vishny (1997) afirmam que, os baixos níveis de desempenho das empresas familiares face aos níveis de desempenho das empresas não familiares, advêm da baixa habilitação literária dos membros dirigentes da família proprietária da organização. Klein (2000), acrescenta que fatores como a carência de recursos de infraestrutura, de tecnologia e de gestão nas empresas familiares, potenciam uma depreciação do desempenho quando comparadas com empresas não familiares. Em geral, as empresas familiares procuram satisfazer as necessidades de carácter pessoal, atendendo aos interesses familiares, em vez de procurarem maximizar o lucro obtido (DeAngelo & DeAngelo, 2000).

De acordo com Miller et al. (2007), as premissas aferentes ao desempenho num contexto de empresas familiares variam de acordo com a definição do construto, no qual se baseia a análise, exprimindo a falta de consenso nas conclusões obtidas sobre os níveis de desempenho em empresas familiares e empresas não familiares.

A percepção do nível de influência da resistência à mudança no desempenho, é fulcral para o crescimento de uma organização seja esta de tipologia familiar ou não familiar (Kunze et al., 2013). Por norma, a disposição individual para resistir à mudança, traduz-se na procura por ambientes de trabalho estáveis e rotineiros, na medida em que se evitam as ações dinâmicas e não estruturadas, pois estas, implicam mudança e adaptação (Oreg, 2018). Oreg (2003) averiguou que, devido à falta de apoio sentida e ausência de comunicação perante os processos de mudança, os indivíduos resistentes à mudança, tendem a apresentar níveis de desempenho mais baixos, pondo em causa o *status quo* do trabalho (Kunze et al., 2013). Jaramillo et al. (2012) considera que, a resistência à mudança afeta a capacidade de o indivíduo adotar novas aprendizagens e iniciativas, traduzindo-se em níveis de desempenho diminutos. Segundo Kunze et al. (2013), o desconhecimento da relevância dos objetivos e a não cooperação nos mesmos, impedem a progressão do desempenho individual e organizacional, firmando assim, a relação negativa entre a resistência à mudança e o desempenho. Oreg (2018) conclui que, a resistência disposicional produz um impacto negativo na realização de tarefas associadas ao processo de mudança e conseqüentemente no desempenho.

Considera-se relevante compreender o impacto da Cultura Organizacional na Resistência à Mudança dos indivíduos para conseqüentemente, perceber o papel da Cultura Organizacional na relação entre Resistência à Mudança e Desempenho Percebido.

Segundo Fleury (2009), os aspetos culturais de uma organização, impactam a resistência dos indivíduos à mudança. A percepção que os indivíduos têm da cultura, afeta os esforços que estes praticam perante a implementação de uma mudança, ou seja, quando a percepção de cultura organizacional não é compatível com as decisões organizacionais, estes tendem a resistir (Amis et al., 2002). Os indivíduos em norma tendem a resistir, quando não estão culturalmente preparados para a mudança organizacional, o que de acordo com Schein (1992) confirma a influência da cultura organizacional na resistência à mudança dos indivíduos.

A cultura organizacional é considerada a base de uma organização, a qual interage e reflete a mentalidade e o comportamento de uma organização que eventualmente obtém um desempenho satisfatório (Schein, 1987). A cultura organizacional, ainda assume um papel fundamental na aceitação dos indivíduos à mudança, determinando quais os padrões culturais que podem minimizar a resistência dos indivíduos (Chatterjee et al., 2018).

Perante uma mudança organizacional, a percepção que os indivíduos têm sobre a cultura da sua organização pode impactar a resistência dos mesmos (James Ng & Justus Nyongesa,

2012), e naturalmente os níveis de desempenho, na medida em que, a resistência condiciona a eficácia do desempenho (Oreg, 2003).

Os diferentes tipos de padrões culturais de uma organização influenciam a relação entre a resistência à mudança e o desempenho. Na presença de uma Cultura de Apoio ou uma Cultura de Regras, onde prevalece um ambiente estável, conservador e de controle, com poucas interações com o meio externo, os indivíduos tendem a resistir perante um processo de mudança (Fiol & Lyles, 1985), o que se traduz num desempenho individual e/ou organizacional diminuto (Tseng, 2010). A Cultura de Inovação ou a Cultura de Objetivos, por outro lado, potenciam novas oportunidades, conhecimentos e experiências, criando ambientes onde os indivíduos se sentem mais dispostos a mudar e aumentar o seu nível de desempenho, traduzindo-se na valorização da organização (Chen & Hsiang, 2007). A presença de fortes valores culturais, pode influenciar a abordagem dos indivíduos à mudança e garantir assim um desempenho consistente (Oreg, 2003).

Tendo em conta os pressupostos apresentados, justifica-se a pertinência do estudo em causa, devido à falta de consensualidade nas definições das diferentes temáticas abordadas, aliado ao estudo isolado e descontextualizado das mesmas. Este trabalho, visa estudar a Cultura Organizacional, a Resistência à Mudança e o Desempenho Percecionado nos diferentes contextos (Empresas Familiares e Empresas não Familiares), como também percecionar a relação direta entre Resistência à Mudança e o Desempenho Percecionado e a influência da Cultura Organizacional nesta relação, através da análise de uma amostra real de indivíduos de empresas familiares e não familiares.

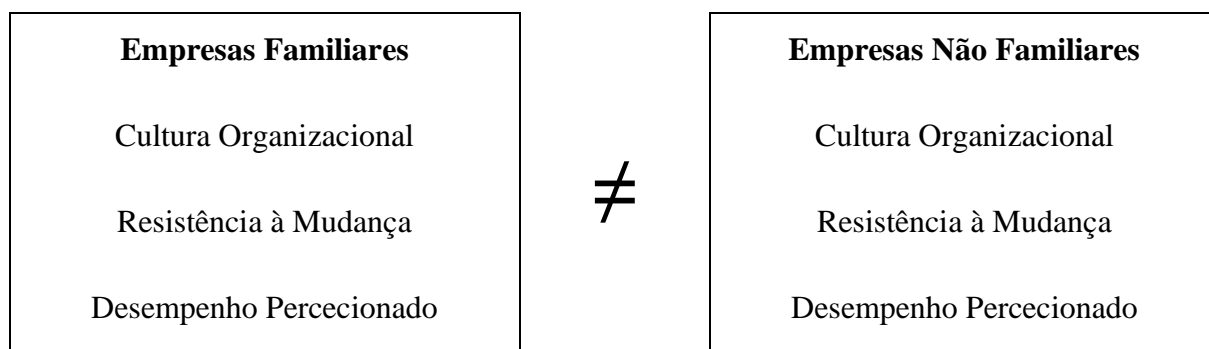
### CAPÍTULO III – MODELO DE INVESTIGAÇÃO E HIPÓTESES

Com base na revisão da literatura apresentada, é perceptível a pertinência do estudo das variáveis mencionadas anteriormente, no contexto das empresas familiares e empresas não familiares. O presente estudo tem como principal objetivo, (1) compreender e verificar se existem diferenças entre empresas familiares e empresas não familiares no que toca às Perceções de Cultura Organizacional, Resistência à Mudança e Desempenho Percecionado, (2) avaliar o impacto da Resistência à Mudança no Desempenho Percecionado dos indivíduos num contexto de empresas familiares e empresas não familiares e (3) explorar se a relação entre a Resistência à Mudança e o Desempenho Percecionado, é mediada pela Perceção de Cultura Organizacional dos indivíduos, num contexto de empresas familiares e empresas não familiares.

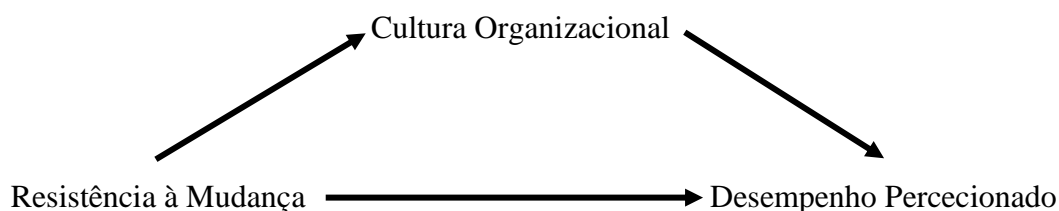
A Figura 5 representa o modelo de investigação delineado para o presente estudo, contemplando os objetivos descritos anteriormente.

**Figura 5.**

*Modelo de Investigação*



#### **Empresas Familiares e Empresas Não Familiares**



De forma a dar resposta ao ponto (1) foram formuladas as seguintes questões de investigação:

*Questão de Investigação 1 - Será que existem diferenças significativas na Perceção de Cultura Organizacional entre colaboradores de Empresas Familiares e Empresas não Familiares?*

*Questão de Investigação 2: Será que existem diferenças significativas na Perceção de Resistência à Mudança entre colaboradores de Empresas Familiares e Empresas não Familiares?*

*Questão de Investigação 3: Será que existem diferenças significativas na Perceção de Desempenho entre colaboradores de Empresas Familiares e Empresas não Familiares?*

Posteriormente, pretendeu-se estudar exclusivamente as empresas familiares, de forma a dar resposta aos pontos (2) e (3) sugeriram as seguintes hipóteses:

*Hipótese 1: Nas Empresas Familiares a Resistência à Mudança tem um impacto negativo no Desempenho Percecionado.*

*Hipótese 2: Nas Empresas Não Familiares a Resistência à Mudança tem um impacto negativo no Desempenho Percecionado.*

*Hipótese 3: A relação entre a Resistência à Mudança e o Desempenho Percecionado é mediada pelas Perceções de Cultura Organizacional dos colaboradores de empresas familiares.*

*Hipótese 4: A relação entre a Resistência à Mudança e o Desempenho Percecionado é mediada pelas Perceções de Cultura Organizacional dos colaboradores de empresas não familiares.*

## CAPÍTULO IV - MÉTODO

### **Delineamento**

O presente estudo, tem como objetivo comparar as Percepções de Cultura Organizacional, de Resistência à Mudança e as Percepções de Desempenho entre colaboradores de empresas familiares e empresas não familiares, procurando ainda compreender o papel mediador da Cultura Organizacional nestes mesmos contextos. Assim, este é um estudo considerado empírico, não-experimental, quantitativo, com design comparativo e correlacional, de natureza transversal, dado que os dados foram recolhidos num único momento (Vilelas, 2009). O carácter comparativo e correlacional da presente investigação, deve-se ao facto, de esta ter como objetivo estabelecer correlações entre as variáveis apresentadas e comparações entre os dois grupos em análise (empresas familiares e empresas não familiares).

### **Participantes**

O presente estudo, contou com uma amostra inicial de 243 participantes voluntários, sendo o único critério terem idade igual ou superior a 18 anos. Após uma análise exaustiva dos dados, foi fundamental eliminar alguns questionários do estudo, uma vez que não iam ao encontro dos critérios necessários, resultando numa amostra final de 209 participantes. Contudo, a limitação de obtenção de dados de empresas familiares, fez com que fosse necessário dada a natureza comparativa e correlacional do estudo, realizar uma amostra aleatória dos dados empresas não familiares, resultando numa amostra total final de 138 participantes. A recolha de dados decorreu entre o mês de Fevereiro e Junho de 2022.

O questionário do presente estudo, foi desenvolvido através da plataforma *Qualtrics*, e distribuído a uma população previamente determinada pelo investigador (colaboradores de empresas familiares e empresas não familiares), tendo sido divulgado em diversas redes sociais. Deste modo, o estudo é constituído por uma amostragem não probabilística, intencional e por conveniência (Vilelas, 2009).

A amostra total do estudo foi constituída por 138 participantes, dos quais 109 (79.0%) pertencem ao género feminino, 26 (18.8%) ao género masculino, dois (1.4%) participantes seleccionaram a opção “prefiro não revelar” no que toca ao género e por fim 1 (0.7%) seleccionou a opção “outro” embora sem especificação (Anexo C). Os participantes apresentaram idades compreendidas entre 22 e 71 (M=41.46; DP= 12.03). Relativamente às habilitações literárias, 2 (1.4%) participantes mencionaram ter completado o 3º Ciclo do Ensino Básico (9ºano), 40

(29.0%) têm o Ensino Secundário, 8 (5.8%) têm um Bacharelato, 72 (52.2%) participantes são licenciados e 16 (11.6%) têm um Mestrado. Quanto à dimensão da empresa na qual os participantes trabalham, constatou-se que 22 (15.9%) trabalham em “Nano” Empresas (menos de 5 colaboradores), 12 (8.7%) trabalham em Microempresas (menos de 10 colaboradores), 23 (16.7%) em Pequenas Empresas (menos de 50 colaboradores), 32 (23.2%) em Médias Empresas (menos de 250 colaboradores), 22 (15.9%) em Grandes Empresas (menos de 1000 colaboradores) e 27 (19.6%) em “Mega” Empresas (mais de 1000 colaboradores). No que diz respeito à antiguidade na organização dos participantes, esta está compreendida entre 1 mês e 42 anos ( $M=10.62$ ;  $DP=10.71$ ). Por sua vez, a antiguidade na função dos participantes varia entre 1 mês e 40 anos ( $M=9.70$ ;  $DP=9.11$ ). No que toca ao vínculo contratual, 103 (74.6%) participantes têm um Contrato sem termo, 13 (9.4%) têm um Contrato a termo certo (a prazo), 9 (6.5%) têm um Contrato a termo incerto e por fim 13 (9.4%) são Prestadores de serviços (recibos verdes) (Anexo C).

Face ao objetivo central do estudo, é fundamental descrever as amostras caracterizantes de cada contexto, mais especificamente, a amostra em contexto de empresas familiares e a amostra em contexto de empresas não familiares (Anexo D e E).

Deste modo, 66 participantes (47.8%) são colaboradores de empresas familiares e 72 (52.2%) são colaboradores de empresas não familiares. Importa então descrever a amostra de cada grupo de forma a ser possível compreender alguns fenómenos e dinâmicas em estudo. A amostra de participantes de empresas familiares é constituída por, 48 (72.7%) participantes do género feminino, 17 (25.8%) do género masculino e apenas um (1.5%) participante não identificou o género, tendo selecionado a opção “Prefiro não identificar” (Anexo D). É ainda de realçar que os participantes de empresas familiares apresentam idades compreendidas entre os 22 e 71 anos ( $M=40.21$ ;  $DP=12.78$ ). A amostra de participantes de empresas não familiares é composta por 61 (84.7%) participantes do género feminino, 9 (12.5%) do género masculino e dois (2.8%) participantes de género não identificado, com idades compreendidas entre os 22 e 64 anos ( $M=42.61$ ;  $DP=11.25$ ) (Anexo E). Quanto às habilitações literárias, em ambos os tipos de empresas o grau académico que prevalece é a Licenciatura, tendo a amostra de empresas familiares 32 (48.5%) participantes nesta categoria e amostra de empresas não familiares 40 (55.6%) participantes licenciados. No que toca à dimensão da organização os dados são opostos, nas empresas familiares os participantes trabalham maioritariamente em “Nano” empresas, 18 participantes (27.3%), enquanto em empresas não familiares os participantes trabalham na sua maioria em “Mega” empresas, 23 participantes (31.9%). Os

participantes da amostra empresas familiares apresentam uma antiguidade na organização compreendida entre 1 mês e 32 anos (M=8.84; DP= 9.35) e uma antiguidade na função entre 1 mês e 30 anos (M=9.24; DP=8.97). Por sua vez, a antiguidade na organização dos participantes colaboradores de empresas não familiares varia entre 1 mês e 42 anos (M=12.24; DP=11.65), e uma antiguidade na função entre 1 mês e 40 anos (M=10.11; DP=9.27). Por fim, o vínculo contratual que predomina nos dois tipos empresas é o Contrato Sem Termo (efetivo). Nas empresas familiares, 50 (75.8%) dos participantes trabalham com Contrato sem termo (efetivo), 6 (9.1%) com Contrato a termo certo, 3 (4.5%) com Contrato a termo incerto e 7 (10.6%) são prestadores de serviços (recibos verdes). Por outro lado, nas empresas não familiares 53 (73.6%) dos participantes trabalham com Contrato sem termo (efetivo), 7 (9.7%) com Contrato a termo certo, 6 (8.3%) com Contrato a termo incerto e 6 (8.3%) são prestadores de serviços (recibos verdes).

**Tabela 5.**

*Tabela de Frequências da Amostra Total, Empresas Familiares e Empresas Não Familiares*

		<b>E. Familiares</b>	<b>E. Não Familiares</b>	<b>Amostra Total</b>
		<b>Frequência (%)</b>	<b>Frequência (%)</b>	<b>Frequência (%)</b>
<b>Sexo</b>	Masculino	17 (25.8%)	9 (12.5%)	26 (18.8%)
	Feminino	48 (72.7%)	61 (84.7%)	109 (79%)
	Não Identificado	1 (1.5%)	1 (1.4%)	2 (1.4%)
	Outro	0 (0%)	1 (1.4%)	1 (0.7%)
<b>Habilitações Literárias</b>	1 ° Ciclo	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
	2 ° Ciclo	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
	3° Ciclo	1 (1.5%)	1 (1.4%)	2 (1.4%)
	Ensino Secundário	21 (31.8%)	19 (26.4%)	40 (29%)
	Bacharelato	8 (12.1%)	0 (0%)	8 (5.8%)
	Licenciatura	32 (48.5%)	40 (55.6%)	72 (52.2%)
	Mestrado	4 (6.1%)	12 (16.7%)	16 (11.6%)
Doutoramento	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	
<b>Dimensão da Organização</b>	“Nano” empresa (< 5 colab.)	18 (27.3%)	4 (5.6%)	22 (15.9%)
	Microempresa (< 10 colab.)	8 (12.1%)	4 (5.6%)	12 (8.7%)
	Pequena empresa (< 50 colab.)	16 (24.2%)	7 (9.7%)	23 (16.7%)
	Média empresa (< 250 colab.)	14 (21.2%)	18 (25%)	32 (23.2%)
	Grande empresa (< 1000 colab.)	6 (9.1%)	16 (22.2%)	22 (15.9%)
	“Mega” empresa (> 1000 colab.)	4 (6.1%)	23 (31.9%)	27 (19.6%)

<b>Vínculo Contratual</b>	Contrato de Trabalho sem Termo	50 (75.8%)	53 (73.6%)	103 (74.6%)
	Contrato de Trabalho a Termo Certo	6 (9.1%)	7 (9.7%)	13 (9.4%)
	Contrato de Trabalho a Termo Incerto	3 (4.5%)	6 (8.3%)	9 (6.5%)
	Contrato de Prestação de Serviços	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
	Contrato de Utilização de Trabalho Temporário	7 (10.6%)	6 (8.3%)	13 (9.4%)

**Tabela 6.**

*Tabela de Estatística Descritiva da Amostra Total, Empresas Familiares e Empresas não Familiares*

		<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
<b>E. Familiares</b>	Idade	40.21	12.78	22	71
	Antiguidade na organização	8.84	9.35	0.083	32
	Antiguidade na função	9.24	8.97	0.083	30
<b>E. Não Familiares</b>	Idade	42.61	11.25	22	64
	Antiguidade na organização	12.24	11.65	0.083	42
	Antiguidade na função	10.11	9.27	0.083	40
<b>Amostra Total</b>	Idade	41.46	12.03	22	71
	Antiguidade na organização	10.62	10.71	0.083	42
	Antiguidade na função	9.70	9.11	0.083	40

## **Instrumentos**

Para a realização do presente estudo, foi desenvolvido um questionário (Anexo B) através da plataforma *Qualtrics*. Este é composto por cinco secções: a primeira secção, tinha como objetivo dar a conhecer o objetivo do estudo aos participantes, e quais os requisitos obrigatórios para a validação da participação. A segunda secção, era referente a aspetos sociodemográficos, de forma a ser possível realizar a caracterização da amostra de participantes no que toca, ao sexo, idade, habilitações literárias, dimensão na empresa, antiguidade na empresa, antiguidade na função, vínculo contratual e tipo de empresa. Em seguida, as restantes três secções, destinam-se às escalas, as quais têm como objetivo avaliar a Cultura Organizacional, a Resistência à Mudança e o Desempenho Percecionado no contexto de empresas familiares e não familiares.

## ***Cultura Organizacional***

A escala *First Organizational Culture Unified Search* (FOCUS), é um instrumento inspirado no Modelo dos Valores Contrastantes (Quinn & Rohrbaugh, 1981) e no Modelo de Clima Organizacional. Tendo sido desenvolvido em 1999, este é constituído por duas partes, uma destinada a avaliar o clima e outra composta por questões relacionadas com a Cultura Organizacional (van Muijen et al., 1999). No presente estudo, apenas foi utilizada a parte do questionário referente à Cultura Organizacional (Anexo B), tendo a mesma sido adaptada e validada para população portuguesa (Neves, 2000). Para a obtenção da escala completa, foi enviado um email ao Dr. Professor José Neves, o qual prontamente disponibilizou o instrumento (Anexo A).

De modo a avaliar a Perceção da Cultura Organizacional, o questionário FOCUS é composto por 35 itens organizados em quatro dimensões: Cultura de Inovação (itens 1,10,14,17,30,32 e 34); Cultura de Apoio (itens 2,7, 16,19, 21,25,26,28,29 e 33); Cultura de Objetivos (itens 3,6,8,11,13,22,23, e 31) e Cultura de Regras (itens 4,5,9,12,15,18,20,24,27 e 35). Importa ainda mencionar que, os itens do questionário são classificados num *rating scale* que vai de 1 - “De Modo Nenhum” a 6 - “Muitíssimo”.

A escala apresentou um alto nível de consistência interna ( $\alpha > .7$ ), dado que o valor obtido para o *Alpha de Cronbach* foi de .93. Quanto às dimensões que compõem a escala, todas apresentam valores de *alpha* superiores ao mínimo aceitável (Anexo F).

## ***Resistência à Mudança***

Para avaliar a Resistência à Mudança recorreu-se à escala Resistência à Mudança (RTC) proposta por Oreg et al. (2008), na sua versão adaptada e validada para a população portuguesa (Anexo B), por Moreira, Inman e Cunha (2020).

De forma, a medir os níveis de Resistência à Mudança dos participantes, a escala é composta por 17 itens distribuídos em quatro dimensões: Busca da Rotina (itens 1,2,3,4 e 5); Reação Emocional (itens 6,7,8 e 9); Foco a Curto Prazo (itens 10,11,12 e 13); Rigidez Cognitiva (itens 14,15,16 e 17). Importa ainda mencionar que, dois dos itens são invertidos (itens 4 e 14), e que foi necessário adaptar igualmente dois itens da escala Resistência à Mudança (itens 6 e 9). A adaptação dos itens foi supervisionada por dois investigadores, os quais procuraram garantir a adaptabilidade e pertinência dos itens 6 e 9, alterando apenas o seu contexto de escolar para organizacional.

A escala de respostas utilizada é do tipo *Likert* de 6 pontos, onde os itens se encontram classificados num *rating scale* que varia entre 1- “Discordo Totalmente” e 6 - “Concordo Totalmente”.

O *Alpha de Cronbach* obtido nesta escala foi de .84, o que significa que a sua consistência interna é suficientemente robusta ( $\alpha > .7$ ). Relativamente às dimensões da escala, apenas duas apresentam valores de *alpha* adequados, sendo que nas restantes duas dimensões os valores estão aquém dos parâmetros estabelecidos (Anexo G).

### ***Desempenho Percecionado***

No presente estudo, o Desempenho foi avaliado através da versão traduzida e validada para população portuguesa (Anexo B), da escala de Autopercepção de Desempenho (Williams & Anderson, 1991). Esta é constituída por 21 itens, apresentados numa escala do tipo *Likert* de cinco pontos, variando entre 1 – “Discordo Totalmente” a 5 – “Concordo Totalmente”. Com o objetivo de compreender, de que forma os participantes percecionam o seu próprio desempenho, a escala é dividida em três dimensões: a DTarefa – Desempenho do colaborador no seu papel (itens 1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7); CCOI – Comportamentos de cidadania organizacional individuais (itens 8, 9, 10, 11, 12, 13 e 14) e CCOO – Comportamentos de cidadania organizacional que beneficiam a organização (itens 15, 16, 17, 18, 19, 20 e 21). Importa ainda mencionar que, cinco dos itens da escala são invertidos (itens 6, 7, 17, 18 e 19).

O *Alpha de Cronbach* obtido foi de .86, o que significa que, o instrumento apresenta um alto nível de consistência interna ( $\alpha > .7$ ). Relativamente às dimensões da escala, apenas uma das três dimensões apresenta um valor de *alpha* aquém dos parâmetros estabelecidos (Anexo H).

### **Procedimento**

De forma a dar continuidade ao desenvolvimento do presente estudo, a recolha de dados foi realizada através de um questionário online, elaborado na plataforma *Qualtrics*. Como mencionado anteriormente, o questionário é composto por cinco secções. Numa fase inicial, o questionário era composto por uma pequena introdução sobre o objetivo do estudo, e eram mencionados quais os requisitos obrigatórios para a participação no mesmo. Deste modo, os participantes teriam de estar atualmente ativos no mercado de trabalho e serem maiores de idade. A confidencialidade dos dados dos participantes, era ainda assegurada ao longo de todo o questionário. Numa segunda secção, foram realizadas questões sociodemográficas (Anexo

B), e nas restantes três seções foram apresentados os instrumentos em estudo, e respetivas instruções de para o preenchimento devido (Anexo B). Os participantes, foram informados que a sua participação voluntária poderia levar entre 10 e 15 minutos dada a dimensão do questionário. Importa ainda mencionar que, a distribuição do questionário ocorreu através de redes sociais, nomeadamente *Facebook*, *Linkedin*, *Instagram* e *Whatsapp* e, simultaneamente foram enviados alguns emails a contatos mais próximos de forma a aumentar a divulgação do questionário. As respostas foram recolhidas entre Fevereiro e Junho de 2022.

Tendo em conta a natureza do estudo, é fundamental mencionar qual o conceito selecionado para distinguir empresas familiares de empresas não familiares. Deste modo, recorreu-se à definição de Pimentel (2020), adaptado de Chua et al. (1999), o qual considera que uma empresa é classificada como empresa familiar, se pelo menos 75% das ações ou quotas de capital pertencerem à mesma família. Ou seja, as famílias têm de ser a única entidade responsável pela gestão, controlo e administração da empresa.

Uma vez recolhidas as respostas dos participantes, procedeu-se ao tratamento e análise dos dados obtidos através do programa *IBM SPSS Statistics 28 for Windows*. A codificação dos dados nas variáveis sociodemográficas foi então necessária, para que sua análise fosse possível. A variável “Género” foi codificada como “1” para o género “Masculino”, “2” para o género “Feminino”, “3” para participantes que selecionaram “Prefiro não Identificar, e “4” para opção de género “Outro”. Para a variável “Habilitações Literárias” atribuiu-se como cotação “1” para o “1º Ciclo”, “2” para o “2º Ciclo”, “3” para o “3º Ciclo”, “4” para o “Secundário”, “5” para “Bacharelato”, “6” para participantes com “Licenciatura”, “7” para participantes com “Mestrado” e “8” para participantes com “Doutoramento”. Por sua vez, para a variável “Dimensão da Empresa” atribuiu-se como cotação “1” para “Nano Empresas (entre 1 a 5 colaboradores)”, “2” para “Micro Empresas (entre 6 a 10 colaboradores)”, “3” para “Pequenas Empresas (entre 11 a 50 colaboradores)”, “4” para “Médias Empresas (entre 51 e 250 colaboradores)”, “5” para “Grandes empresas (entre 251 e 1000 colaboradores)”, e “6” para “Mega Empresas (mais de 1000 colaboradores). A variável “Vínculo Contratual” foi codificada com “1” para “Contrato Sem Termo”, com “2” para “Contrato a Termo Certo”, com “3” para “Contrato a Termo Incerto”, com “4” para “Contrato a Termo por Empresa de Trabalho Temporária”, e com “5” para “Prestação de Serviços”. Por último, para a variável “Tipo de Empresa” atribuiu-se como cotação “1” para “Empresa Familiar” e “2” para “Empresa Não Familiar”. Posteriormente, codificou-se os dados da amostra e iniciou-se o teste às qualidades

métricas das escalas. Foram utilizadas três escalas sendo as quais, a escala Cultura Organizacional, a escala Resistência à Mudança e a escala Desempenho Percecionado.

Tendo já em conhecimento a validade dos construtos, não é necessário proceder-se à realização de uma Análise Fatorial Exploratória (AFE). Os instrumentos utilizados foram apenas sujeitos à Análise Fatorial Confirmatória (AFC), através do programa AMOS *for Windows* (Anexo F, G, H). A Análise Fatorial Confirmatória tem como principal objetivo confirmar, se determinados fatores latentes, representados por dimensões, são responsáveis pelo comportamento e alterações nas variáveis, as quais são representadas através de itens.

Para a análise das escalas, Cultura Organizacional e Resistência à Mudança, realizou-se uma AFC para o modelo a quatro fatores, enquanto, para a análise da escala Desempenho Percecionado realizou-se uma AFC para o modelo a três fatores. Foi necessário verificar a adequação dos valores obtidos de acordo com os parâmetros estabelecidos por Marôco (2018), sendo estes, a Razão do Qui-quadrado pelos Graus de Liberdade ( $\chi^2/gl \leq 5$ ), *Goodness of Fit Index* (GFI), *Tucker Lewis Index* (TLI), *Comparative Fit Index* (CFI) e *Normed Fit Index* (NFI)  $> .9$ , e *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA  $< .1$ ).

De modo, a analisar as restantes qualidades métricas das escalas, nomeadamente a Fiabilidade e a Sensibilidade, recorreu-se novamente ao programa *IBM SPSS Statistics 28 for Mac*.

No que toca à fiabilidade, foi necessário determinar a consistência interna de cada instrumento e respetivas dimensões, através do cálculo do *Alpha de Cronbach*, sendo o valor considerado aceitável de  $\alpha > .70$  (Anexo F, G, H).

Quanto à sensibilidade dos instrumentos e respetivas dimensões, procurou-se aferir se a distribuição dos itens respeita os pressupostos de normalidade, tendo sido utilizadas medidas de tendência central, nomeadamente média, mediana, de distribuição e dispersão. Neste sentido, foi necessário realizar o teste de Normalidade *Kolmogorov-Smirnov* para cada instrumento, tendo como valor base KS  $> .05$ , para se considerar se a escala apresenta ou não distribuição normal. Os valores de Assimetria e Curtose, devem ser respetivamente inferiores a |3| e |7| por foram a aferir se os itens se encontram dentro dos parâmetros adequados (Anexo F, G, H).

Após a análise das qualidades métricas das escalas, testaram-se as questões de investigação e hipóteses em estudo. Em primeiro lugar, foram realizadas as comparações de médias entre empresas familiares e empresas não familiares, no que toca às variáveis Cultura Organizacional, Resistência à Mudança e Desempenho Percecionado, sendo que foi necessário

realizar um teste *t-student* para amostras independentes, aplicado a cada uma das variáveis. Em segundo lugar, foram realizadas regressões lineares simples, para analisar o impacto da Resistência à Mudança no Desempenho Percecionado em diferentes contextos (empresas familiares e empresas não familiares). Por último, foi utilizada uma abordagem baseada na regressão através da extensão *Process v4.1* para o *SPSS Statistics 28*, de modo a averiguar se, a relação entre a variável Resistência à Mudança e a variável Desempenho Percecionado é mediada pela variável Cultura Organizacional, num contexto de empresas familiares e na amostra de empresas não familiares (Anexo J).

**Página deixada propositadamente em branco**

## CAPÍTULO V - RESULTADOS

### Análise das Qualidades Métricas da Escala

#### *Escala da Cultura Organizacional*

##### **Validade**

Com o objetivo de aferir a validade da escala Cultura Organizacional, procedeu-se à realização de uma Análise Fatorial Confirmatória ao modelo de quatro fatores, de modo a conferir se a mesma apresenta índices de qualidade de ajustamento considerados por Marôco (2018), como aceitáveis ( $\chi^2/gf \leq 5$ ; GFI, TLI, NFI, CFI  $> .9$ ; RMSEA  $< .1$ ).

Através da análise fatorial confirmatória realizada ao modelo base, averiguou-se que o modelo apresenta parâmetros inferiores aos aceitáveis (Anexo F), pelo qual foi necessário realizar oito modificações ao modelo base, até atingir o modelo otimizado. O modelo otimizado é caracterizado pela remoção de 3 itens, nomeadamente, os itens 1 e 30 pertencentes à dimensão Cultura de Inovação e o item 27 que faz parte da dimensão Cultura de Regras e pela adição de 5 covariações entre os erros associados aos itens 14 e 32, aos itens 15 e 18, aos itens 9 e 15, aos itens 9 e 18 e aos itens 26 e 28. A remoção dos itens, teve por base o seu baixo peso fatorial dos mesmos ( $\lambda < .5$ ). Por sua vez, para a realização de covariações, verificou-se quais os índices de modificação que se encontravam acima de 11, sendo que, os erros de medida podem ser correlacionados quando pertencem ao mesmo fator, contribuindo para melhorar significativamente o ajustamento do modelo (Marôco, 2010).

De acordo com a Tabela 7, é possível denotar que os parâmetros CFI, TLI, GFI e NFI apresentam um ajustamento sofrível, sendo que de acordo Marôco (2018), tais parâmetros tendem a aumentar quanto maior a dimensão da amostra. Por outro lado, os parâmetros  $\chi^2/gf$  e RMSEA encontram-se dentro dos parâmetros aceitáveis, sendo possível afirmar que, o modelo no seu todo apresenta índices de qualidade de ajustamentos adequados (Anexo F).

##### **Tabela 7.**

*Índices de Qualidade de Ajustamento do Modelo Otimizado da Escala de Cultura Organizacional*

<b>Modelo</b>	<b><math>\chi^2/gf</math></b>	<b>CFI</b>	<b>TLI</b>	<b>GFI</b>	<b>NFI</b>	<b>RMSEA</b>
4 Fatores	2.06	.82	.80	.71	.71	.09

## Fiabilidade

De modo a determinar a consistência interna da escala Cultura Organizacional, procedeu-se ao cálculo do *Alpha de Cronbach*, sendo o seu valor de .93, não existindo melhoraria significativa caso se retirasse algum item da escala (Tabela 8). Considera-se então, que a consistência interna do instrumento é bastante satisfatória ( $\alpha > .7$ ).

**Tabela 8.**

*Fiabilidade da Escala de Cultura Organizacional*

Escala	$\alpha$	Itens da Escala	Valor do $\alpha$ se o item for retirado
<b>Cultura Organizacional</b>	.935	CO_2	.932
		CO_3	.932
		CO_4	.936
		CO_5	.933
		CO_6	.932
		CO_7	.934
		CO_8	.935
		CO_9	.937
		CO_10	.933
		CO_11	.933
		CO_12	.934
		CO_13	.933
		CO_14	.934
		CO_15	.934
		CO_16	.934
		CO_17	.932
		CO_18	.935
		CO_19	.932
		CO_20	.933
		CO_21	.932
		CO_22	.932
		CO_23	.934
		CO_24	.934
		CO_25	.932
		CO_26	.932
		CO_28	.932
		CO_29	.934
		CO_31	.933
		CO_32	.933
		CO_33	.933
		CO_34	.933
		CO_35	.934

Relativamente às dimensões da escala Cultura Organizacional, verificou-se que os valores de *alpha* são bastante satisfatórios ( $\alpha > .7$ ) nas quatro dimensões definidas, nomeadamente na dimensão Cultura de Inovação ( $\alpha = .79$ ), na dimensão Cultura de Apoio ( $\alpha = .92$ ), na dimensão Cultura de Objetivos ( $\alpha = .82$ ) e na dimensão Cultura de Regras ( $\alpha = .87$ ) (Anexo F).

### Sensibilidade

A escala de Cultura Organizacional apresenta distribuição normal ( $KS > .05$ ), tendo por base o teste de Normalidade de *Kolmogorov-Smirnov* (Tabela 9). Os itens encontram-se dentro dos parâmetros estabelecidos (Anexo F), uma vez que os valores obtidos de assimetria são inferiores a |3| e os valores obtidos de curtose são inferiores a |7|. A escala apresenta pressupostos de sensibilidade, dado que nenhum dos itens viola de forma grosseira a normalidade.

### Tabela 9.

#### *Normalidade da Escala Cultura Organizacional*

Escala	Kolmogorov-Smirnov			Assimetria	Curtose
	Estatística	gl	<i>p</i>		
Cultura Organizacional	.07	138	.200	.13	-.73

#### *Escala de Resistência à Mudança*

### Validade

Para avaliar a validade da escala Resistência à Mudança, realizou-se uma Análise Fatorial Confirmatória ao modelo de quatro fatores, para verificar, se a escala apresenta índices de qualidade de ajustamentos aceitáveis ( $\chi^2/df \leq 5$ ; GFI, TLI, NFI, CFI  $> .9$ ; RMSEA  $< .1$ ).

Através da Tabela 10, verifica-se que os parâmetros GNI e NFI apresentam um ajustamento sofrível, apesar destes, estarem muito próximos dos valores aceitáveis. Tal como no modelo de Cultura Organizacional, procurou-se melhorar os índices de qualidade de ajustamento, no entanto, a otimização do modelo não se justificou, na medida em que não se verificou diferenças significativas nos parâmetros obtidos.

Por outro lado, os parâmetros  $\chi^2/g.l$ , CFI, TLI e RMSEA encontram-se dentro dos parâmetros aceitáveis, sendo possível afirmar que, o modelo no seu todo apresenta índices de qualidade de ajustamentos adequados (Anexo G) (Marôco, 2018).

**Tabela 10.**

*Índices de Qualidade de Ajustamento do Modelo da Escala de Resistência à Mudança*

<b>Modelo</b>	<b><math>\chi^2/g.l</math></b>	<b>CFI</b>	<b>TLI</b>	<b>GFI</b>	<b>NFI</b>	<b>RMSEA</b>
4 Fatores	1.65	.91	.89	.87	.80	.07

### **Fiabilidade**

O valor do *Alpha de Cronbach* para a escala Resistência à Mudança foi de .84, não existindo melhoraria significativa caso se retirasse algum item da escala (Tabela 11). A consistência interna do presente instrumento pode ser tida como adequada ( $\alpha > .7$ ).

**Tabela 11.**

*Fiabilidade da Escala Resistência à Mudança*

<b>Escala</b>	<b><math>\alpha</math></b>	<b>Itens da Escala</b>	<b>Valor do <math>\alpha</math> se o item for retirado</b>
<b>Resistência à Mudança</b>	.842	RM_1	.836
		RM_2	.828
		RM_3	.825
		RM_4	.837
		RM_5	.832
		RM_6	.828
		RM_7	.820
		RM_8	.829
		RM_9	.847
		RM_10	.826
		RM_11	.822
		RM_12	.828
		RM_13	.831
		RM_14	.848
		RM_15	.848
		RM_16	.838
		RM_17	.842

Na análise das dimensões da escala Resistência à Mudança, verificou-se que em apenas duas dimensões da escala os valores de *alpha* são satisfatórios ( $\alpha > .7$ ), nomeadamente na dimensão Busca pela Rotina ( $\alpha = .72$ ) e na dimensão Foco a Curto Prazo ( $\alpha = .83$ ). Na

dimensão Reação Emocional ( $\alpha = .67$ ) e na dimensão Rigidez Cognitiva ( $\alpha = .69$ ), não é atingido o valor de *alpha* adequado, apesar da sua proximidade ao parâmetro de adequação (Anexo G).

### Sensibilidade

Para determinar a normalidade da escala Resistência à Mudança, recorreu-se ao teste de Normalidade *Kolmogorov-Smirnov*. Através da Tabela 12, verifica-se que a escala apresenta distribuição normal ( $KS > .05$ ), demonstrando ainda uma assimetria  $< |3|$  e uma curtose  $< |7|$ , o que significa que nenhum dos itens viola de forma grosseira a normalidade (Anexo G).

**Tabela 12.**

*Normalidade da Escala de Resistência à Mudança*

Escala	Kolmogorov-Smirnov			Assimetria	Curtose
	Estatística	gl	<i>p</i>		
Resistência à Mudança	.05	138.00	.200	.36	.35

### *Escala de Desempenho Percecionado*

#### Validade

Com o objetivo de conferir a validade da escala de Desempenho Percecionado, realizou-se uma Análise Fatorial Confirmatória ao modelo composto por três fatores, de forma, a verificar se a escala apresenta índices de qualidade de ajustamentos aceitáveis ( $\chi^2/df \leq 5$ ; GFI, TLI, NFI, CFI  $> .9$ ; RMSEA  $< .1$ ) (Anexo H).

Através da Tabela 13, verifica-se que os parâmetros CFI, TLI, GFI e NFI apresentam um ajustamento sofrível, sendo que de acordo com Marôco (2018), tais parâmetros tendem a aumentar quanto maior a dimensão da amostra. Por outro lado, os parâmetros  $\chi^2/df$  e RMSEA encontram-se dentro dos parâmetros aceitáveis, sendo possível afirmar que, o modelo no seu todo apresenta índices de ajustamentos adequados.

Na tentativa de melhorar os índices de qualidade de ajustamento, procurou-se otimizar o modelo, porém não se verificaram diferenças significativas nos parâmetros obtidos, tendo prevalecido o modelo base para a continuação da análise.

**Tabela 13.***Índices de Qualidade de Ajustamento do Modelo da Escala Desempenho Percecionado*

Modelo	$\chi^2/gf$	CFI	TLI	GFI	NFI	RMSEA
3 Fatores	1.59	.88	.87	.83	.74	.07

**Fiabilidade**

O *Alpha de Cronbach* obtido na escala de Desempenho Percecionado foi de .86, não existindo melhoria significativa caso se retirasse algum item da escala (Tabela 14), o que significa que a sua consistência interna é satisfatória ( $\alpha > .7$ ).

**Tabela 14.***Fiabilidade da Escala de Desempenho Percecionado*

Escala	$\alpha$	Itens da Escala	Valor do $\alpha$ se o item for retirado
<b>Desempenho Percecionado</b>	.865	DT_1	.855
		DT_2	.859
		DT_3	.856
		DT_4	.855
		DT_5	.866
		DT_6	.868
		DT_7	.863
		DCCOI_8	.856
		DCCOI_9	.856
		DCCOI_10	.859
		DCCOI_11	.855
		DCCOI_12	.864
		DCCOI_13	.857
		DCCOI_14	.856
		DCCOO_15	.857
		DCCOO_16	.861
		DCCOO_17	.862
		DCCOO_18	.861
		DCCOO_19	.866
		DCCOO_20	.856
		DCCOO_21	.864

Face à análise das dimensões da escala, verificou-se que, duas das dimensões apresentaram valores de *alpha* adequados ( $\alpha > .7$ ), nomeadamente a dimensão DTarefa ( $\alpha = .74$ )

e a dimensão CCOI ( $\alpha = .83$ ), enquanto a dimensão CCOO não atingiu o valor de *alpha* aceitável ( $\alpha = .64$ ) (Anexo H).

### Sensibilidade

Para determinar a escala Desempenho Percecionado demonstra normalidade, utilizou-se o teste de Normalidade *Kolmogorov-Smirnov*. Através da análise da Tabela 15, verifica-se que o presente instrumento não segue uma distribuição normal ( $KS < .05$ ), ainda que apresente uma assimetria  $< |3|$  e uma Curtose  $< |7|$ , pelo que é possível concluir que nenhum dos itens viola de forma grosseira a normalidade.

### Tabela 15.

*Normalidade da Escala Desempenho Percecionado*

Escala	Kolmogorov-Smirnov			Assimetria	Curtose
	Estatística	gl	<i>p</i>		
<b>Desempenho Percecionado</b>	.09	138	.004	-.70	.71

### Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo

Com o objetivo de compreender a posição das respostas dos 138 participantes constituintes da amostra do presente estudo, procedeu-se à análise descritiva das três variáveis em estudo, tanto para a amostra total, como para a amostra de empresas familiares e empresas não familiares (Anexo I).

#### *Amostra Total*

No que toca à escala de Cultura Organizacional, verifica-se que a média das respostas ( $M=3.88$ ;  $DP=.69$ ) encontra-se ligeiramente acima do ponto central da escala (3.5). Relativamente à escala de Resistência á Mudança ( $M=3.08$ ;  $DP=.64$ ), verifica-se que a média das respostas se encontra abaixo do ponto central da escala (3.5). Por fim, no que concerne à escala de Desempenho Percecionado ( $M=4.23$ ;  $DP=.39$ ), é possível observar que as médias das respostas obtidas se encontra bastante acima do ponto central (3) da escala (Anexo I).

### ***Empresas Familiares***

Quanto à amostra de participantes de empresas familiares, a escala de Cultura Organizacional (M=3.78; DP=.71), demonstra uma média de respostas dadas ligeiramente acima do ponto central (3.5). Na escala de Resistência à Mudança (M=3.15; DP=.74), verifica-se que a média das respostas obtidas se encontra ligeiramente abaixo do ponto central (3.5), enquanto na escala de Desempenho Percecionado (M=4.20; DP=.42), verifica-se que a média das respostas se encontra significativamente acima do ponto central (3) (Anexo I).

### ***Empresas Não Familiares***

Face às respostas dos participantes pertencentes a empresas não familiares, verificou-se que a escala de Cultura Organizacional apresenta uma média de respostas (M= 3.97; DP=.66) acima do ponto central (3.5), a escala Resistência à Mudança (M=3.01; DP=.52) apresenta uma média de respostas obtidas abaixo do ponto central (3.5) e por último, a escala Desempenho Percecionado apresenta uma média de respostas (M=4.27; DP=.37) bastante acima do ponto central (3) (Anexo I).

### **Teste de Hipóteses**

*Questão de Investigação 1 – Será que existem diferenças significativas na percepção de Cultura Organizacional entre colaboradores de Empresas Familiares e Empresas não Familiares?*

De forma a apurar se existem diferenças significativas na percepção de Cultura Organizacional entre colaboradores de empresas familiares e empresas não familiares, foi necessário, verificar os pressupostos de normalidade e homogeneidade de variâncias. O pressuposto de normalidade, demonstrou que a escala de Cultura Organizacional segue distribuição normal (Anexo F), apresentando valores de assimetria e curtose de encontro com os parâmetros estabelecidos (Marôco, 2018), aferindo assim que, nenhum dos itens viola grosseiramente a normalidade. Através do Teste de *Levene*, verificou-se a existência de homogeneidade de variâncias ( $\alpha > .05$ ), comprovada pela obtenção de  $p = .881$  (Anexo J).

Estabelecidos os pressupostos, foi realizado um teste *T-Student*, com o intuito de comparar as médias entre as empresas familiares e as empresas não familiares (Tabela 16).

**Tabela 16.***Teste T- student para a variável Cultural Organizacional*

Variável	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>gl</i>	<i>d</i>	Média Empresas Familiares	Média Empresas Não Familiares
Percepção de Cultura Organizacional	-1.63	.105	136	.69	3.78	3.97

Através da Tabela 16, demonstra-se que não existem diferenças significativas nas Percepções de Cultura Organizacional entre colaboradores de empresas familiares e colaboradores de empresas não familiares ( $t_{(136)} = -1.63$ ;  $p = .105 > \alpha = .05$ ;  $d = .69$ ) (Anexo J).

*Questão de Investigação 2: Será que existem diferenças significativas na percepção Resistência à Mudança dos colaboradores entre colaboradores de Empresas Familiares e Empresas não Familiares?*

Com o objetivo, de verificar se existem diferenças significativas na percepção de Resistência à Mudança entre colaboradores de empresas familiares e empresas não familiares, foi necessário verificar os pressupostos de normalidade e homogeneidade de variâncias. O pressuposto de normalidade já testado anteriormente, demonstrou que a escala Resistência à Mudança apresenta distribuição normal (Anexo G). Para calcular a homogeneidade de variâncias ( $\alpha > .05$ ), foi necessário realizar o Teste de *Levene*, no qual se verificou que não existe homogeneidade de variâncias ( $p = .015$ ) (Anexo J).

Uma vez estabelecidos os pressupostos, foi realizado um teste *T-Student* com correção de *Welch*, dado que não se verificou a homogeneidade de variâncias (Tabela 17).

**Tabela 17.***Teste T-Student com correção de Welch para a variável Resistência à Mudança*

Variável	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>gl</i>	<i>d</i>	Média Empresas Familiares	Média Empresas Não Familiares
Percepção de Resistência à Mudança	1.25	.215	116	.64	3.15	3.02

Após a realização do teste, foi possível observar que não existem diferenças significativas nas percepções de Resistência à Mudança entre colaboradores de empresas

familiares e colaboradores de empresas não familiares,  $t_{(116)} = 1.25$ ;  $p = .215 > \alpha = .05$ ;  $d = .64$  (Anexo J).

*Questão de Investigação 3: Será que existem diferenças significativas na percepção de Desempenho dos colaboradores entre colaboradores de Empresas Familiares e Empresas não Familiares?*

Com o intuito de verificar, se existem diferenças significativas na Percepção de Desempenho entre colaboradores de empresas familiares e empresas não familiares, foi necessário mais uma vez, verificar os pressupostos de normalidade e homogeneidade de variâncias. No que toca ao pressuposto de normalidade, anteriormente já se tinha verificado que a escala de Desempenho não apresenta distribuição normal ( $KS < .05$ ) (Anexo H). Quanto à homogeneidade de variâncias ( $\alpha > .05$ ), foi necessário realizar o Teste de *Levene*, no qual se verificou que existe homogeneidade de variâncias ( $p = .506$ ) (Anexo J).

Neste sentido, prosseguiu-se para a realização de um teste *T-Student* para a comparação de médias entre empresas familiares e empresas não familiares (Tabela 18).

**Tabela 18.**

*Teste T-Student para a variável Desempenho Percecionado*

Variável	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>gl</i>	<i>d</i>	Média Empresas Familiares	Média Empresas Não Familiares
Percepção de Desempenho	-1.04	.302	136	.39	4.20	4.27

A partir da tabela exposta, é possível verificar que não existem diferenças significativas nas percepções Desempenho entre colaboradores de empresas familiares e colaboradores de empresas não familiares ( $t_{(136)} = -1.04$ ;  $p = .302 > \alpha = .05$ ;  $d = .39$ ) (Anexo J).

*Hipótese 1: Nas Empresas Familiares a Resistência à Mudança tem um impacto negativo no Desempenho Percecionado.*

Com o propósito de testar a primeira hipótese, foi realizada uma regressão linear simples (Tabela 19).

**Tabela 19.**

*Regressão Linear Simples para as variáveis Resistência à Mudança e Desempenho Percecionado em Empresas Familiares*

Variável Preditora	Variável Critério	$R^2$	$F$	$\beta$	$t$	$p$
Resistência à Mudança	Desempenho Percecionado	.06	4.22	-.25	-2.05	.044

Com base na Tabela 19, é possível verificar que os resultados obtidos demonstram que a Resistência à Mudança tem um impacto negativo e significativo no Desempenho Percecionado dos colaboradores de empresas familiares ( $\beta = -.25$ ;  $R^2 = .06$ ;  $p = .044 < \alpha = .05$ ). Deste modo, considera-se que a variável preditora (Resistência à Mudança) explica 6% da variabilidade da variável critério (Desempenho Percecionado). Quanto maiores forem os níveis de Resistência à Mudança dos colaboradores, menores serão os níveis de Percepção de Desempenho, sendo então possível corroborar a primeira hipótese do estudo (Anexo J).

*Hipótese 2: Nas Empresas Não Familiares a Resistência à Mudança tem um impacto negativo no Desempenho Percecionado.*

Com o objetivo de testar a hipótese supracitada, realizou-se uma regressão linear simples (Tabela 20).

**Tabela 20.**

*Regressão Linear Simples para as variáveis Resistência à Mudança e Desempenho Percecionado em Empresas Não Familiares*

Variável Preditora	Variável Critério	$R^2$	$F$	$\beta$	$t$	$p$
Resistência à Mudança	Desempenho Percecionado	.02	1.42	-.14	-1.19	.238

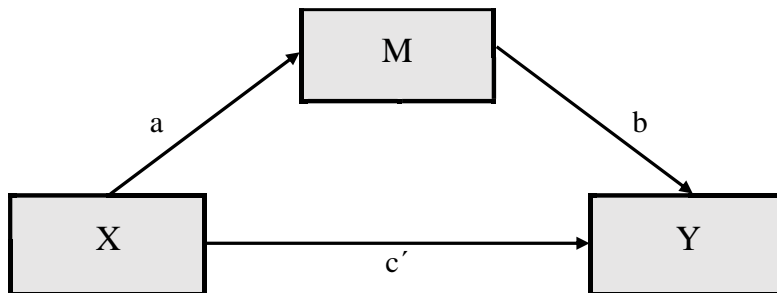
De acordo com a Tabela 20, é possível verificar que a Resistência à Mudança não influencia de forma negativa e significativa o Desempenho Percecionado dos colaboradores de empresas não familiares ( $\beta = -.14$ ;  $R^2 = .02$ ;  $p = .238 > \alpha = .05$ ). Deste modo, é possível afirmar que a segunda hipótese não foi corroborada (Anexo J).

Com o objetivo de verificar as hipóteses 3 e 4, propõem-se o modelo de mediação representado em seguida na Figura 6.

Modelo de Mediação em Empresas Familiares

**Figura 6.**

*Modelo de Mediação em Empresas Familiares e Empresas Não Familiares*



No modelo apresentado considera-se que, a variável X corresponde à Resistência à Mudança, a variável Y corresponde às Percepções de Desempenho e a variável M corresponde às Percepções de Cultura Organizacional, sendo que este será testado no contexto de empresas familiares e empresas não familiares.

*Hipótese 3: A relação entre a Resistência à Mudança e o Desempenho Percecionado é mediada pelas Percepções de Cultura Organizacional dos colaboradores de empresas familiares.*

Para testar a hipótese em estudo, recorreu-se à extensão *Process v4.1* para o *SPSS Statistics 28*, sendo que, apesar do objetivo central ser verificar se existe ou não mediação, prevê-se que X tenha um efeito em Y ( $c'$ ), que X tenha um efeito em M (a) e que M tenha um efeito em Y (b).

**Tabela 21.**

*Teste de Mediação em Empresas Familiares*

<b>Modelo</b> (IC= 95%; $R^2=.236$ ; MSE= .139; $F_{(2, 63)} = 9.713$ ; $p < .001$ )		<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>
Efeitos diretos	RM → CO	-.14	.12	-1.15	.255	-.37	.10
	CO → DP	-.25	-.07	3.79	<.001	.12	.38
	RM → DP	-.11	.06	-1.70	.095	-.23	.02
Efeitos da Mediação		-.03	.03	-	-	-.09	.03

De acordo Tabela 21, é possível verificar os efeitos obtidos entre as variáveis em estudo no contexto de empresas familiares. O efeito da variável Resistência à Mudança (X) na variável Percepção Cultura Organizacional (M), não demonstrou ser significativo ( $B= -.14$ ;  $SE=.12$ ;  $t_{(66)}= -1.15$ ;  $p=.255$ ). Por outro lado, verificou-se que o efeito entre a Percepção de Cultura Organizacional (M) e o Desempenho Percecionado (Y) foi significativo ( $B= -.25$ ;  $SE= -.07$ ;  $t_{(66)}= 3.79$ ;  $p < .001$ ). O efeito direto entre a variável Resistência à Mudança (X) e a variável Desempenho Percecionado (Y) não se revelou significativo ( $B= -.11$ ;  $SE= .06$ ;  $t_{(66)}= -1.70$ ;  $p= .095$ ). Por último, o efeito indireto da variável Resistência à Mudança (X) no Desempenho Percecionado (Y) mediado pela Cultura Organizacional (M), não demonstrou ser significativo, uma vez que o intervalo de confiança inclui o valor zero ( $B= -.03$ ;  $SE=.03$ ; 95% CI=  $[-.09; .03]$ ) (Anexo J).

*Hipótese 4: A relação entre a Resistência à Mudança e o Desempenho Percecionado é mediada pelas Percepções de Cultura Organizacional dos colaboradores de empresas não familiares.*

Para testar a hipótese em estudo, recorreu-se à extensão *Process v4.1* para o *SPSS Statistics 28*, sendo que, apesar do objetivo central ser verificar se existe ou não mediação, prevê-se que X tenha um efeito em Y (c'), que X tenha um efeito em M (a) e que M tenha um efeito em Y (b).

**Tabela 22.**

*Teste de Mediação em Empresas Não Familiares*

<b>Modelo</b> ( $R^2=.134$ ; $MSE= .128$ ; $F_{(2, 69)}= 5.319$ ; $p= 0.007$ )							
		<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>
Efeitos Diretos	RM → CO	-.11	.15	-.74	.464	-.41	.19
	CO → DP	.19	.06	3.01	.004	.07	.32
	RM → DP	-.08	.08	-.99	.326	-.24	.08
Efeitos da Mediação		-.02	.03	-	-	-.09	.04

De acordo Tabela 22, é possível verificar os efeitos obtidos entre as variáveis em estudo no contexto de empresas não familiares. O efeito da variável Resistência à Mudança (X) na variável Percepção Cultura Organizacional (M), não demonstrou ser significativo ( $B= -.11$ ;

SE=.15;  $t_{(72)} = -.74$ ;  $p = .464$ ). Por outro lado, verificou-se que o efeito entre a Percepção de Cultura Organizacional (M) e o Desempenho Percecionado (Y) foi significativo ( $B = .19$ ; SE= .06;  $t_{(72)} = 3.01$ ;  $p = 0.004$ ). O efeito direto entre a variável Resistência à Mudança (X) e a variável Desempenho Percecionado (Y) não se revelou significativo ( $B = -.08$ ; SE= .08;  $t_{(72)} = -.99$ ;  $p = .326$ ). Por último, o efeito indireto da variável Resistência à Mudança (X) no Desempenho Percecionado (Y) mediado pela Percepção de Cultura Organizacional (M), também não revelou ser estatisticamente significativo, uma vez que o intervalo de confiança inclui o valor zero ( $B = -.02$ ; SE=.03; 95% CI= [-.09; .04]) (Anexo J).

## CAPÍTULO VI - DISCUSSÃO

O presente estudo, foca-se numa análise comparativa entre empresas familiares e não familiares, face à Perceção de Cultura Organizacional, Resistência à Mudança e Desempenho Percecionado dos colaboradores, mas também se foca, na compreensão da relação entre as variáveis no contexto de empresas familiares e não familiares, nomeadamente o impacto da Resistência à Mudança no Desempenho Percecionado e se tal impacto é mediado pela Cultura Organizacional.

As qualidades métricas das três escalas em estudo, nomeadamente, a escala de Cultura Organizacional, a escala de Resistência à Mudança e a escala de Desempenho Percecionado, revelaram propriedades psicométricas satisfatórias, tanto ao nível do ajustamento dos modelos fatoriais, como das consistências internas obtidas, o que é indicador de bons pressupostos para a veracidade dos resultados (Marôco, 2018).

A existência de diferenças significativas na Perceção de Cultura Organizacional entre colaboradores de Empresas Familiares e Empresas não Familiares, primeira questão de investigação, não é corroborada no presente estudo. Apesar da escassa literatura comparativa da Cultura Organizacional no contexto de empresas familiares e não familiares, existem evidências que comprovam que a Cultura Organizacional varia consoante a tipologia da empresa (Denison et al., 2004).

De acordo com o Modelo dos Valores Contrastantes (Quinn & Rohrbaugh, 1981), as empresas familiares têm uma maior orientação tanto para a Cultura de Regras como para a Cultura de Apoio, enquanto as empresas não familiares caracterizam-se por uma Cultura de Objetivos e Inovação (Sánchez Marín et al., 2017). As empresas familiares quando comparadas com as empresas não familiares, assentam tendencialmente em valores internos, grupais e emocionais, ao contrário das empresas não familiares que adotam uma cultura externa, racional e que procura ser eficiente nos seus resultados (Denison et al., 2004). Consequentemente nas empresas familiares, predomina a tradição e o conservadorismo, o que condiciona de forma negativa os níveis de inovação e produtividade quando comparadas com as empresas não familiares (Monreal-Pérez & Sánchez-Marín, 2017).

Nas empresas familiares, os valores do fundador mantêm-se presentes na cultura da empresa através das gerações sucessivas, o que pode ser considerado uma vantagem estratégica, apesar de estas face às empresas não familiares serem mais inflexíveis, ambíguas e resistentes a investir nas pessoas e na própria organização (Denison et al., 2004).

Perante tais evidências apresentadas, é exetável a existência de diferenças significativas entre empresas familiares e não familiares na Perceção de Cultura Organizacional, porém tal não se constatou ( $p = .105$ ), motivado por uma amostra pouco representativa dos contextos, aliado à possível existência de simultaneidade do papel de membro da família e colaborador da empresa, o que condiciona a Perceção de Cultura Organizacional. Esta simultaneidade, segundo Tagiuri e Davis (1996), é um atributo particular das empresas familiares, na medida em que os indivíduos por um lado preocupam-se com o bem-estar da família, mas por outro procuram obter sucesso organizacional, o que pode colocar em causa o funcionamento harmonioso e eficaz da organização, e consequentemente a Perceção que estes tem sobre a Cultura Organizacional da sua empresa.

A existência de diferenças significativas na Perceção de Resistência à Mudança entre colaboradores de empresas familiares e empresas não familiares, segunda questão de investigação, não é comprovada no presente estudo. Embora não existam evidências concretas sobre a resistência disposicional dos indivíduos à mudança no contexto de empresas familiares e empresas não familiares, é perceptível que, as empresas familiares são tidas como mais conservadoras e consequentemente mais resistentes à mudança, na medida em que são avessas ao risco, pois procuram assegurar a manutenção da sua riqueza socioemocional (Gómez-Mejía et al., 2007). Por sua vez as empresas não familiares, caracterizam-se por comportamentos distintos quando comparadas com as empresas familiares, na medida em que priorizam a inovação e o crescimento dos recursos da organização, pelo que tendencialmente os indivíduos se encontram mais dispostos a aceitar os processos de mudança implementados (Tàpies, 2009).

Por outro lado, Lorenzo Gómez e Núñez-Cacho Utrilla (2012) afirmam que as empresas familiares podem também revelar-se inovadoras e demonstrar maior disposição na procura de novos projetos, em norma coincidente com um processo de sucessão, o que proporciona a integração de um membro mais jovem na organização. A nova geração tem a capacidade de impulsionar a estratégia da empresa e responder às necessidades de mudança, reduzindo a influência da geração anterior, em especial as inércias presentes no seio da organização e a consequente resistência à mudança tendencialmente experienciada (Lorenzo Gomez, 2020).

Através dos resultados obtidos, verifica-se que não existem diferenças significativas na Perceção de Resistência à Mudança entre colaboradores de empresas familiares e não familiares ( $p = .215$ ). Embora não exista unanimidade, denota-se que o resultado obtido é suportado pelo facto de os indivíduos apresentarem um elevado grau de habilitações literárias

(licenciatura), tanto em empresas familiares como em empresas não familiares, indicador de gerações com mais conhecimento, visão de negócio e capacidade de assumir riscos inerentes aos desafios organizacionais, evidenciando assim, que a inexistência de baixas habilitações literárias dos gestores familiares contribuem para a cedência na implementação de mudanças e integração de desafios fora do contexto familiar.

A existência de diferenças significativas na Perceção de Desempenho dos colaboradores entre empresas familiares e empresas não familiares, terceira questão de investigação, não é corroborada no presente estudo. Ainda que sem evidências concretas, é perceptível que as empresas familiares possuam características únicas, nomeadamente visão a longo prazo para a continuação do negócio na família, o que promove melhores níveis de desempenho quando comparadas com as empresas não familiares (Anderson & Reeb, 2003). Em contrapartida, fatores como as baixas habilitações literárias dos indivíduos (Shleifer & Vishny, 1997), a escassez de recursos tecnológicos, de infraestrutura e gestão potenciam níveis de desempenho inferiores face às empresas não familiares, as quais procuram investir nos recursos disponíveis para maximizar continuamente os ganhos obtidos (DeAngelo & DeAngelo, 2000).

Com base nos resultados obtidos, verifica-se que não existem diferenças significativas no Desempenho Percecionado entre colaboradores de empresas familiares e colaboradores de empresas não familiares ( $p = 302$ ). Apesar do resultado, este é incongruente face às respostas obtidas sobre a dimensão organizacional, na medida em que prevalecem organizações de menor dimensão (nano, pequenas e médias empresas) nos indivíduos pertencentes a empresas familiares, ao contrário do que se verifica em indivíduos de empresas não familiares, no qual prevalecem organizações de maior dimensão (médias, grandes e mega empresas). Face a esta situação, seria exetável a existência de diferenças significativas no Desempenho Percecionado, potenciado pela escassez de recursos tecnológicos, de infraestrutura e gestão característico da dimensão reduzida da organização, o que se traduz em níveis de desempenho diminutos nas empresas familiares face às empresas não familiares (DeAngelo & DeAngelo, 2000).

A Resistência à Mudança tem um impacto negativo no Desempenho Percecionado no contexto de empresas familiares, primeira hipótese de investigação, é corroborada no presente estudo através da regressão linear simples realizada ( $p = .044$ ). A Resistência à Mudança influencia de forma negativa e significativa o Desempenho Percecionado em empresas familiares, o que se significa que, quanto maior os níveis de resistência disposicional dos

indivíduos, menor serão os níveis de percepção de desempenho dos mesmos no contexto de empresas familiares. O resultado obtido era expeável, na medida em que Oreg (2003), considera que os indivíduos tendem a resistir aos processos de mudança, quando se verifica a ausência de apoio e comunicação, o que conseqüentemente se reflete em níveis de desempenho mais baixos. Deste modo, os indivíduos procuram manter o *status quo* do trabalho (Kunze et al., 2013), não estando na sua maioria dispostos a aceitar e adotar as mudanças propostas, pois estas envolvem instabilidade e a realização de tarefas que não fazem parte da rotina (Oreg, 2018).

A Resistência à Mudança tem um impacto negativo no Desempenho Percecionado dos indivíduos no contexto de empresas não familiares, segunda hipótese, não é comprovada no presente estudo. Os resultados obtidos são contraditórios face à hipótese anteriormente apresentada, uma vez que, verifica-se que a Resistência à Mudança não impacta negativamente e significativamente o Desempenho Percecionado dos indivíduos em empresas não familiares ( $p = .238$ ). Apesar de a hipótese não ser corroborada, e não ir de encontro aos estudos apresentados, tal pode ser justificado com o facto das empresas não familiares ambicionarem crescer e evoluir, participando ativamente em novos desafios e oportunidades. Esta atitude organizacional face aos processos de mudança, tende a refletir-se no comportamentos dos indivíduos, os quais experienciam uma cultura inovadora (Sánchez Marín et al., 2017), aceitando com maior facilidade todas as alterações propostas pela organização, fazendo com que o desempenho não seja significativamente impactado. A dimensão organizacional também poderá ter impactado os resultados obtidos nesta hipótese, na medida em que nas questões de investigação não foram encontradas diferenças significativas entre empresas familiares e empresas não familiares, contrariamente ao que se verifica quando se compara os resultados obtidos nesta hipótese com a hipótese anterior centrada no contexto de empresas familiares. Tal significa que, indivíduos que trabalham em organizações de maior dimensão (médias, grandes e mega empresas) tendem a incorporar a dinâmica de inovação existente na empresa, aceitando e cooperando com a implementação de processos de mudança, sem que o seu desempenho seja significativamente afetado, justificando o facto de a hipótese não ter sido corroborada, apesar das evidências existentes.

O modelo de mediação proposto para a terceira hipótese, permitiu verificar que o efeito indireto da variável Resistência à Mudança no Desempenho Percecionado, mediado pela Percepção de Cultura Organizacional não é significativo (CI= [-.09; .03]), pelo que a hipótese em estudo não foi corroborada no contexto de empresas familiares.

Embora poucos estudos tenham procurado relacionar as três variáveis em análise, em especial no contexto de empresas familiares, algumas evidências comprovam a relação entre as mesmas, nomeadamente, na presença de uma Cultura de Regras ou de Apoio, os indivíduos tendem a ser mais conservadores no que toca ao risco associado a novos desafios, sendo mais resistentes ao processo de mudança (Fiol & Lyles, 1985), o que consequentemente proporciona níveis de desempenho diminutos (Tseng, 2010). Face a esta situação, seria expetável que a Perceção de Cultura Organizacional assumisse um papel mediador na relação entre a Resistência à Mudança e o Desempenho Percecionado de indivíduos pertencentes a empresas familiares, no entanto, tal não se comprovou.

O mesmo se verificou para a quarta hipótese do estudo, a qual procurou verificar se a relação entre a Resistência à Mudança e o Desempenho Percecionado é mediada pela Perceção de Cultura Organizacional em empresas não familiares.

Os resultados obtidos demonstraram que o efeito indireto da variável Resistência à Mudança no Desempenho Percecionado, mediado pela Perceção de Cultura Organizacional não foi significativo (CI= [-.09; .04]). Tal significa que a hipótese não foi corroborada no contexto de empresas não familiares, apesar das evidências existentes sobre as relações entre as variáveis em estudo (Oreg, 2003).

Subjacentes aos resultados obtidos, foram identificadas as limitações do estudo, as quais devem ser tidas em conta em estudos futuros, sendo que na conclusão é possível compreender de forma sintetizada e objetiva os resultados expetáveis e obtidos para o presente estudo.

**Página deixada propositadamente em branco**

## CAPÍTULO VII – LIMITIAÇÕES DO ESTUDO

O presente estudo, como todas as investigações, apresenta limitações, as quais devem ser tidas em consideração e revertidas em estudos futuros.

O método de amostragem utilizado, pode ser apontado como uma limitação, mais especificamente a amostragem não probabilística por conveniência, apesar de apresentar vantagens, como a fácil aplicação e baixos custos, também apresenta desvantagens, nomeadamente a possibilidade da amostra não ser representativa da população, uma vez que não é possível generalizar com precisão os resultados obtidos (Hill & Hill, 2012).

A composição do questionário e a periodicidade do mesmo, podem ser tidas como limitações do estudo, isto é, o condicionamento das respostas devido às perguntas fechadas e de caráter obrigatório (Hill & Hill, 2012), bem como a aplicação do questionário num único momento, poderá ter potenciado o desfasamento das respostas face à realidade vivida.

Tratando-se de um estudo de caráter comparativo entre empresas familiares e empresas não familiares, foi necessário reduzir a amostra de empresas não familiares através duma seleção aleatória, introduzindo duas limitações no estudo, face à diminuição da representatividade da amostra aliada a uma escolha aleatória da mesma.

A simultaneidade de papéis, presente no contexto de empresas familiares, pode ser também apontada como uma limitação, uma vez que a perceção dos indivíduos sobre a Cultura Organizacional, a Resistência à Mudança e Desempenho pode ser diferente, quando estes assumem o papel de membro da família e colaborador, o que condiciona os resultados obtidos.

A quantificação de o número de organizações no estudo, é apontada como mais uma limitação, sendo que não existindo quantificação de organizações presentes existe um condicionamento da representatividade do estudo, justificado pela possibilidade de existir uma predominância de indivíduos da mesma empresa.

A formulação do questionário pode constituir também uma limitação do estudo, dado que as três escalas apresentadas são compostas por um número elevado de itens, potenciando respostas aleatórias dos indivíduos devido ao cansaço sentido, condicionando os resultados.

A remoção de três itens devido ao seu baixo peso fatorial (Marôco, 2018), na escala de Cultura Organizacional, pode ser vista como uma limitação do estudo, dado que a alteração do construto da escala original pode condicionar a análise e conseqüentemente os resultados provenientes desta.

**Página deixada propositadamente em branco**

## CAPÍTULO VIII– CONCLUSÃO

O presente estudo, procurou expandir o conhecimento do contexto das empresas familiares e não familiares, dando resposta a problemáticas inerentes às variáveis Cultura Organizacional, Resistência à Mudança e Desempenho Percecionado. Embora seja possível encontrar diversas investigações centradas na análise das diferentes variáveis, são escassos os estudos que relacionam as mesmas, no contexto de empresas familiares e não familiares.

Segundo os resultados obtidos, não foram encontradas diferenças significativas entre colaboradores de empresas familiares e empresas não familiares no que toca à Perceção de Cultura Organizacional ( $p = .105$ ), à Perceção de Resistência à Mudança ( $p = .215$ ) e à Perceção de Desempenho ( $p = .302$ ). Por outro lado, verifica-se que Resistência à Mudança impacta de forma negativa e significativa o Desempenho Percecionado dos colaboradores de empresas familiares ( $p = .044$ ), sendo que o mesmo não se verifica para o contexto de empresas não familiares ( $p = .238$ ). Em ambos os casos, denota-se ainda que não existe evidências do papel de mediação da Cultura Organizacional, tanto no contexto de empresas familiares (CI= [-.09; .03]) como no contexto de empresas não familiares (CI= [-.09; .04]).

Apesar dos resultados obtidos, é perceptível que a cultura organizacional das empresas familiares apresenta características distintas das empresas não familiares (Duréndez et al., 2011). Por outro lado, não existe consenso face à Perceção de Resistência à Mudança e Desempenho Percecionado consoante o contexto organizacional (Lorenzo Gómez & Núñez-Cacho Utrilla, 2012; Machek et al., 2013). No entanto, prevalece a visão que os processos de mudança nas empresas familiares são condicionados pelo status familiar e pelos objetivos não financeiros da empresa (Lorenzo Gomez, 2020), algo que não se verifica nas empresas não familiares. Por outro lado, o facto das empresas familiares possuírem uma visão a longo prazo, a qual influencia os níveis de desempenho dos indivíduos (Anderson & Reeb, 2003), ainda que detentoras de escassos recursos e baixas habilitações literárias, quando comparadas com as empresas não familiares.

Contudo, tendo em conta a escassez de evidências teóricas que procuram explicar a relação entre as variáveis, é denotado através dos resultados, que as organizações caracterizam-se por um determinado tipo de padrão cultural predominante, o qual impacta a resistência dos indivíduos à mudança (Fleury, 2009) e afeta os níveis de desempenho individual e/ ou organizacional (Oreg, 2003).

Através deste estudo, é possível constatar que, existem diversas lacunas a suprimir, nomeadamente na perceção das possíveis dinâmicas resultantes das relações entre as variáveis organizacionais, em diferentes contextos organizacionais, sendo de enaltecer o estudo em contexto de empresas familiares, devido à sua presente evolução na atualidade.

Assim, cria-se a necessidade de replicar estudos como este, com o propósito de explorar e analisar dinâmicas ainda desconhecidas no seio organizacional, inerentes às variáveis em estudo. Sugere-se então que, para estudos futuros, se tenha em conta as limitações apresentadas anteriormente, promovendo assim a repetição do estudo com uma amostra aumentada e mais representativa, através da reformulação do questionário potenciando um maior conhecimento da amostra e conseqüentemente uma possível alteração nos resultados obtidos, ao nível das diferenças significativas entre as variáveis no contexto de empresas familiares e não familiares.

Conclui-se por fim, que independentemente de não terem sido encontradas diferenças entre os colaboradores de empresas familiares e não familiares, no que toca à Perceção de Cultura Organizacional, Resistência à Mudança e Desempenho Percecionado e de não existir corroboração de todas as hipóteses, o presente estudo contribui de forma significativa para a compreensão das variáveis no contexto de empresas familiares e empresas não familiares.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguiló, T. I. E., & Aguiló, N. F. E. (2012). Family business and firm performance: evidence from the Mexican Stock Exchange. *International Journal of Management Practice*, 5(4), 304. <https://doi.org/10.1504/IJMP.2012.050312>
- Amis, J., Slack, T., & Hinings, C. R. (2002). Values and Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 38(4), 436–465. <https://doi.org/10.1177/002188602237791>
- Anderson, R. C., Mansi, S. A., & Reeb, D. M. (2003). Founding family ownership and the agency cost of debt. *Journal of Financial Economics*, 68(2), 263–285. [https://doi.org/10.1016/S0304-405X\(03\)00067-9](https://doi.org/10.1016/S0304-405X(03)00067-9)
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58(3), 1301–1328. <https://doi.org/10.1111/1540-6261.00567>
- Andres, C. (2008). Large shareholders and firm performance — an empirical examination of founding-family ownership. *Journal of Corporate Finance*, 14, 431–445.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169–183. <https://doi.org/10.1108/09534810210423080>
- Associação das Empresas Familiares Portuguesas. (2018, October 24). *Portugal: Um país de empresas familiares*. <https://Empresasfamiliares.Pt/behind-Johnson-Johnsons-91-5-Rise-in-10-Years-Inj/>.
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrniotis, K. X. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the *Family Business* Definition Problem. *Family Business Review*, 15(1), 45–58. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00045.x>
- Bailey, J. R., & Raelin, J. D. (2015). Organizations Don't Resist Change, People Do: Modeling Individual Reactions to Organizational Change Through Loss and Terror Management. *Organization Management Journal*, 12(3), 125–138. <https://doi.org/10.1080/15416518.2015.1039637>
- Ballini, B. (2020). *2019 Pan-European RRA Study on Family-Owned Business*. <https://www.russellreynolds.com/en/insights/reports-surveys/2019-pan-european-rra-study-on-family-owned-business>

- Barbosa, L. N. de H. (1996). Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. *Revista de Administração de Empresas*, 36(4), 06–19. <https://doi.org/10.1590/s0034-75901996000400002>
- Bastos, C. M. C. (2008). *Inteligência Emocional, Liderança e Desempenho- Qual a relação? - Um caso na administração pública local*. <http://hdl.handle.net/10400.12/352>
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee “Citizenship”. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587–595. <https://doi.org/10.2307/255908>
- Benedict, B. (1968). *Family firms and economic development*. (24th ed.). Southwestern Journal of Anthropology.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms. *Family Business Review*, 25(3), 258–279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Bommer, W. H., Rich, G. A., & Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 733–753. <https://doi.org/10.1002/job.342>
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 71–98). Jossey-Bass.
- Brandão, C. V. (2004). *O Desempenho Individual de dirigentes de topo da Administração Pública Portuguesa: um contributo para o desenvolvimento de uma taxionomia comportamental e motivacional*.
- Cameron, K., & Freeman, S. (1991). *Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness*. (Vol. 5). Research in Organizational Change and Development.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass .
- Campbell, J. P. (1990). *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*. In: Dunnette, M.D. and Hough, L.M., Eds., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 1). Consulting Psychologists Press.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). *A theory of performance*. In N. Schmitt, W. C. Borman & a. associates. Jossey-Bass Publishers.
- Casimiro, M. (2008). Cultura Organizacional e Empresas Familiares da Marinha Grande- Estudo de Caso. In *Edições Colibri* (Vol. 1). <https://doi.org/10.26417/ejes.v8i1.p190-199>

- Casimiro, M. (2014). Cultura organizacional e empresas familiares da Marinha Grande – Estudo de caso. *Psicologia*, 22(1), 5. <https://doi.org/10.17575/rpsicol.v22i1.336>
- 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>
- Chen, R.-S., & Hsiang, C.-H. (2007). A study on the critical success factors for corporations embarking on knowledge community-based e-learning. *Information Sciences*, 177(2), 570–586. <https://doi.org/10.1016/j.ins.2006.06.005>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Kellermanns, F. (2009). Priorities, Resource Stocks, and Performance in Family and Nonfamily Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 739–760. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00324.x>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). *Defining the Family Business by Behavior*.
- Coch, L., & French, J. R. P. (1948). Overcoming Resistance to Change. *Human Relations*, 1(4), 512–532. <https://doi.org/10.1177/001872674800100408>
- Coleman, V. I., & Borman, W. C. (2000). Investigating the Underlying Structure of the Citizenship Performance Domain. *Human Resource Management Review*, 10(1), 25–44. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00037-6](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00037-6)
- Cook, S. D. N., & Yanow, D. (1993). Culture and Organizational Learning. *Journal of Management Inquiry*, 2(4), 373–390. <https://doi.org/10.1177/105649269324010>
- Craig, J. B. L., & Moores, K. (2006). A 10-Year Longitudinal Investigation of Strategy, Systems, and Environment on Innovation in Family Firms. *Family Business Review*, 19(1), 1–10. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00056.x>
- Cunha, M. e P., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. (8th ed.). Editora RH.
- DeAngelo, H., & DeAngelo, L. (2000). Controlling stockholders and the disciplinary role of corporate payout policy: a study of the Times Mirror Company. *Journal of Financial Economics*, 56(2), 153–207. [https://doi.org/10.1016/S0304-405X\(00\)00039-8](https://doi.org/10.1016/S0304-405X(00)00039-8)
- Deephouse, D. L., & Jaskiewicz, P. (2013). Do Family Firms Have Better Reputations Than Non-Family Firms? An Integration of Socioemotional Wealth and Social Identity Theories. *Journal of Management Studies*, 50(3), 337–360. <https://doi.org/10.1111/joms.12015>
- Demsetz, H., & Lehn, K. (1985). The Structure of Corporate Ownership: Causes and Consequences. *Journal of Political Economy*, 93(6), 1155–1177. <https://EconPapers.repec.org/RePEc:ucp:jpolec:v:93:y:1985:i:6:p:1155-77>

- Denison, D., Lief, C., & Ward, J. L. (2004). Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths. *Family Business Review*, 17(1), 61–70. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00004.x>
- Denison, D. R., & Spreitzer, G. M. (1991). *Organizational culture and organizational development: a competing values approach*. (Vol. 5). Research in Organizational Change and Development.
- Dertouzos, M. L., Lester, R. K., & Solow, R. M. (1989). *Made in America: Regaining the productive edge*. MIT Press.
- Dias, L. M. L. (2019). *A Relação entre a Cultura Organizacional e o Desempenho Individual no setor imobiliário: o Papel Mediador do Clima de Serviço*.
- Duréndez, A., Madrid-Guijarro, A., & Garcia-Perez-De-Lema, D. (2011). *Innovative culture, management control systems and performance in small and medium-sized Spanish family firms Financiación a la PYME mexicana View project*. <https://www.researchgate.net/publication/236838393>
- Dyer, W. G. (1994). Potential Contributions of Organizational Behavior to the Study of Family-Owned Businesses. *Family Business Review*, 7(2), 109–131. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00109.x>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? . In *Strategic Management Journal* (Vol. 21, pp. 1105–1121).
- European Family Business. (2020). *European Family Business*. <https://europeanfamilybusinesses.eu/about-european-family-businesses/>
- Ferreira, J. C., Neves, J. G., & Caetano, A. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Escolar Editora .
- Ferreira, J., Neves Gonçalves, J., & Caetano, A. (2011). *Psicossociologia das Organizações*. Escolar Editora.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning. *The Academy of Management Review*, 10(4), 803. <https://doi.org/10.2307/258048>
- Fleury, M. T. L. (2009). Organizational culture and the renewal of competences. *BAR - Brazilian Administration Review*, 6(1), 1–14. <https://doi.org/10.1590/S1807-76922009000100002>
- Freires, D. A. N., Gouveia, V. V., Bortolotti, S. L. v, & Ribas, F. T. (2014). Resistência à Mudança Organizacional: Perspectiva Valorativa e Organizacional. *Psico*, 45, 513–523.
- Galambos, L. (2010). The role of professionals in the Chandler paradigm. *Industrial and Corporate Change*, 19(2), 377–398. <https://doi.org/10.1093/icc/dtq009>

- Galupa, R. M. (2019). *Family Business in Portugal: Analysis of the financial indicators evolution*. <http://hdl.handle.net/10071/19524>
- Gaudêncio, P., Coelho, A., & Ribeiro, N. (2014). Organisational Csr Practices: Employees' Perceptions and Impact on Individual Performance. *International Journal of Innovation Management*, 18(04), 1450025. <https://doi.org/10.1142/S136391961450025X>
- Gavrea, C., Stegorean, R., & Marketing, M. &. (2011). Determinants of organizational performance: The case of Romania. In *Challenges for the Knowledge Society* (Vol. 6, Issue 2, pp. 285–300). <https://www.researchgate.net/publication/227430479>
- Gedajlovic, E., Lubatkin, M. H., & Schulze, W. S. (2004). Crossing the Threshold from Founder Management to Professional Management: A Governance Perspective. *Journal of Management Studies*, 41(5), 899–912. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00459.x>
- Ghemawat, P. (2002). Competition and Business Strategy in Historical Perspective. *Business History Review*, 76(1), 37–74. <https://doi.org/10.2307/4127751>
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Greenhalgh, S. (1994). Desorientalizing the Chinese family firm. *American Ethnologist*, 21(4), 746–775. <https://doi.org/10.1525/ae.1994.21.4.02a00050>
- Hall, A., Melin, L., & Nordqvist, M. (2001). Entrepreneurship as Radical Change in the Family Business: Exploring the Role of Cultural Patterns. *Family Business Review*, 14(3), 193–208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00193.x>
- Hall, R. (2004). *Organizations: structures, processes and outcomes*. Upper Saddle: Pearson.
- Handler, W. C. (1989). Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257–276. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1989.00257.x>
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677–694. <https://doi.org/10.1037/a0021987>
- Hattrup, K., O'Connell, M. S., & Wingate, P. H. (1998). Prediction of Multidimensional Criteria: Distinguishing Task and contextual Performance. *Human Performance*, 11(4), 305–319. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1104\\_1](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1104_1)

- Heckelman, W. (2017). *Five critical principles to guide organizational change*. OD Practitioner.
- Hernandez, J. M. C., & Caldas, M. P. (2001). *RESISTÊNCIA À MUDANÇA: uma revisão crítica*.
- Hernandez, J. M. da C., & Caldas, M. P. (2001). Resistência a mudança: uma revisão crítica. *Revista de Administração de Empresas*, 41(2), 31–45. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000200004>
- Hill, M. M., & Hill, A. (2012). *Investigação por Questionário (2º)*. Sílabo.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International differences in work-related values*. CA: Sage .
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. . McGraw-Hill .
- Ingstrup, M. B., Jensen, K. W., & Lüthje, T. (2016). Family firms and homeland production: reasoning from agency theory and socio-emotional wealth theory. In *Int. J. Globalisation and Small Business* (Vol. 8, Issue 4).
- Jabbour, C. J. C., Freitas, W. R. S., Teixeira, A. A., & Jabbour, A. B. L. de S. (2012). Gestão de recursos humanos e desempenho operacional: evidências empíricas. *Gestão & Produção*, 19(2), 347–360. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2012000200009>
- James Ng, M., & Justus Nyongesa, W. (2012). The Impact of Organisational Culture on Performance of Educational Institutions. In *International Journal of Business and Social Science* (Vol. 3, Issue 8). [www.ijbssnet.com](http://www.ijbssnet.com)
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., Onyemah, V., & Rivera Pesquera, M. (2012). Salesperson resistance to change: an empirical investigation of antecedents and outcomes. *International Journal of Bank Marketing*, 30(7), 548–566. <https://doi.org/10.1108/02652321211274318>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Jorissen, A., Laveren, E., Martens, R., & Reheul, A.-M. (2005). Real Versus Sample-Based Differences in Comparative Family Business Research. *Family Business Review*, 18(3), 229–246. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00044.x>
- Kanter, R. M., Stein, B. A., & Jick, T. D. (1992). *The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It and Leaders Guide It*. The Free Press.
- Katz, D., & Kahn, R. (1987). *Psicologia Social das Organizações* (3rd ed.). Atlas .
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Barnett, T., & Pearson, A. (2008). An Exploratory Study of Family Member Characteristics and Involvement: Effects on Entrepreneurial Behavior

- in the Family Firm. *Family Business Review*, 21(1), 1–14. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00107.x>
- Klein, S. B. (2000). Family Businesses in Germany: Significance and Structure. *Family Business Review*, 13(3), 157–181. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2000.00157.x>
- König, A., Kammerlander, N., & Enders, A. (2013). The Family Innovator's Dilemma: How Family Influence Affects the Adoption of Discontinuous Technologies by Incumbent Firms. *Academy of Management Review*, 38(3), 418–441. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0162>
- Kunze, F., Boehm, S., & Bruch, H. (2013). Age, resistance to change, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7/8), 741–760. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2013-0194>
- Kuo, T., & Tsai, G. Y. (2019). The effects of employee perceived organisational culture on performance: the moderating effects of management maturity. *Total Quality Management and Business Excellence*, 30(3–4), 267–283. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1302327>
- Laino, A. S., & Rodriguez, M. v. (2004). *O diagnóstico da cultura organizacional através do modelo dos valores contrastantes: um estudo de caso.*
- Lorenzo Gomez, J. D. (2020). Barriers to change in family businesses. *European Journal of Family Business*, 10(1), 56–65. <https://doi.org/10.24310/ejfbefjb.v10i1.7018>
- Lorenzo Gómez, J. D., & Núñez-Cacho Utrilla, P. (2012). Inercia e innovación en la empresa familiar: una primera aproximación. *European Journal Of Family Business*, 2(2), 23. <https://doi.org/10.24310/ejfbefjb.v2i2.4027>
- Lourenço, C. D. da S., & Ferreira, P. A. (2013). Cultura Organizacional e Mito Fundador: Um Estudo de Caso em uma Empresa Familiar. *Gestão & Regionalidade*, 28(84), 61–76. <https://doi.org/10.13037/gr.vol28n84.1630>
- Machek, O., Hnilica, J., & Brabec, M. (2013). Measuring Performance Gaps Between Family and Non-Family Businesses: A Meta-Analysis of Existing Evidence Intrafamily Conflicts in Family Firms: Antecedents, Effects and Moderators View project Privately-held Firms with Multiple Owners: The Role of Family and Responsible Ownership View project. *International Conference on Applied Research in Business, Management, Economics and Finance*. <https://www.researchgate.net/publication/252627682>
- Madison, K. J. (2014). *Agency Theory and Stewardship Theory Integrated, Expanded, and Bounded by Context: An Empirical Investigation of Structure, Behavior, and Performance within Family Firms*. [https://trace.tennessee.edu/utk\\_graddiss](https://trace.tennessee.edu/utk_graddiss)

- Marôco, J. (2010). *Análise de Equações Estruturais Fundamentos teóricos, software & aplicações* (3<sup>o</sup>). ReportNumber, Lda.
- Marôco, J. (2018). *Análise estatística com o SPSS statistics*. ReportNumber.
- Marques, A. P., & Couto, A. I. (2017). European Journal of Economics and Business Studies SMEs and Family Smes: Specificities from the Portuguese Socio-Business Context. *European Journal of Economics and Business Studies*.
- Marques, J. R. M. (2012). *Júnior Empresas: que Cultura Organizacional? Um estudo com base no Modelo dos Valores Contrastantes*.
- Miller, D., le Breton-Miller, I., Lester, R. H., & Cannella, A. A. (2007). Are family firms superior performers? *Journal of Corporate Finance*, 13(5), 829–858. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2007.03.004>
- Miller, V. D., Johnson, J. R., & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, 22(1), 59–80. <https://doi.org/10.1080/00909889409365387>
- Monreal-Pérez, J., & Sánchez-Marín, G. (2017). Does transitioning from family to non-family controlled firm influence internationalization? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(4), 775–792. <https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2017-0029>
- Morck, R., & Yeung, B. (2003). Agency Problems in Large Family Business Groups. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 367–382. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00015>
- Moreira, P., Inman, R. A., & Cunha, D. (2020). The Resistance to Change Scale: Assessing Dimensionality and Associations with Personality and Wellbeing in Adolescents. *Journal of Personality Assessment*, 102(5), 604–615. <https://doi.org/10.1080/00223891.2019.1676761>
- Morey, N. C., & Luthans, F. (1985). Refining the Displacement of Culture and the Use of Scenes and Themes in Organizational Studies. *The Academy of Management Review*, 10(2), 219. <https://doi.org/10.2307/257964>
- Motowidlo, S. J. (2003). Job Performance. In *Handbook of Psychology* (Vol. 12, pp. 39–53). John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/0471264385.wei1203>
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance*, 10(2), 71–83. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_1](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_1)
- Neves, J. G. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Editora RH .

- Neves, J. G., & Jesuino, J. C. (1994). Cultura organizacional: Estudo empírico com base no modelo dos valores contrastantes. *Psicologica*, 9, 327–346.
- Onimole, S. O. (2017). Introducing change in organizations: Implications for human resource development practitioners. *IFE Psychologia*, 25(2), 383–394.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680–693. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.680>
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73–101. <https://doi.org/10.1080/13594320500451247>
- Oreg, S. (2018). Resistance to Change and Performance: Toward a More Even-Handed View of Dispositional Resistance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(1), 88–107. <https://doi.org/10.1177/0021886317741867>
- Oreg, S., Bayazit, M., Vakola, M., Arciniega, L., Armenakis, A., Barkauskiene, R., Bozionelos, N., Fujimoto, Y., González, L., Han, J., Hřebíčková, M., Jimmieson, N., Kordačová, J., Mitsuhashi, H., Mlačić, B., Ferić, I., Topić, M. K., Ohly, S., Saksvik, P. Ø., ... van Dam, K. (2008). Dispositional resistance to change: Measurement equivalence and the link to personal values across 17 nations. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 935–944. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.935>
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. *California Management Review*, 31(4), 9–25. <https://doi.org/10.2307/41166580>
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85–97. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_2](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2)
- Orr, J. M., Sackett, P. R., & Mercer, M. (1989). The role of prescribed and nonprescribed behaviors in estimating the dollar value of performance. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 34–40. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.1.34>
- Oswald, S. L., Muse, L. A., & Rutherford, M. W. (2009). The Influence of Large Stake Family Control on Performance: Is It Agency or Entrenchment? *Journal of Small Business Management*, 47(1), 116–135. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2008.00264.x>
- Parada, M. J., Nordqvist, M., & Gimeno, A. (2010). Institutionalizing the Family Business: The Role of Professional Associations in Fostering a Change of Values. *Family Business Review*, 23(4), 355–372. <https://doi.org/10.1177/0894486510381756>
- Pérez-González, F. (2006). Inherited Control and Firm Performance. *The American Economic Review*, 96(5), 1559–1588.

- Pimentel, D. (2018). Non-family employees: Levels of job satisfaction and organizational justice in small and medium-sized family and non-family firms. *European Journal of Family Business*, 8(2), 93–102. <https://doi.org/10.24310/ejfbefjb.v8i2.5178>
- Pimentel, D., & Pereira, A. (2022). Emotion Regulation and Job Satisfaction Levels of Employees Working in Family and Non-Family Firms. *Administrative Sciences*, 12(3), 114. <https://doi.org/10.3390/admsci12030114>
- Pimentel, D., Scholten, M., & Couto, J. P. (2017). Profiling family firms in the autonomous region of the Azores. *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*.
- Pimentel, D., Scholten, M., & Couto, J. P. (2018). Fast or slow? Decision-making styles in small family and nonfamily firms. *Journal of Family Business Management*, 8(2), 113–125. <https://doi.org/10.1108/JFBM-02-2017-0007>
- Pimentel, D., Serras Pires, J., & Almeida, P. L. (2020). Perceptions of organizational justice and commitment of non-family employees in family and non-family firms. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 23(2), 141–154. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-07-2019-0082>
- Pistrui, D., Welsch, H. P., Wintermantel, O., Liao, J., & Pohl, H. J. (2000). Entrepreneurial Orientation and Family Forces in the New Germany: Similarities and Differences Between East and West German Entrepreneurs. *Family Business Review*, 13(3), 251–264. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2000.00251.x>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. *Management Science*, 29(1), 33–51. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.1.33>
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1981). A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness. *Public Productivity Review*, 5(2), 122. <https://doi.org/10.2307/3380029>
- Ram, M. (1994). *Managing to survive: Working lives in small firms*. Blackwell .
- Rego, A. (2002). *Comportamentos de cidadania organizacional. Um passo na senda da excelência?* McGraw-Hill de Portugal, L.da.
- Ross, S. (1973). The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. *American Economic Review*, 63(2), 134–139. <https://EconPapers.repec.org/RePEc:aea:aecrev:v:63:y:1973:i:2:p:134-39>

- Saksvik, I. B., & Hetland, H. (2009). Exploring Dispositional Resistance to Change. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(2), 175–183. <https://doi.org/10.1177/1548051809335357>
- Sánchez Marín, G., Carrasco Hernández, A. J., Danvila del Valle, I., & Sastre Castillo, M. Á. (2017). Organizational culture and family business: A configurational approach. *European Journal Of Family Business*, 6(2). <https://doi.org/10.24310/ejfbefjb.v6i2.5022>
- Santos, R. C. dos S., & Bueno, F. T. de S. (2019). *Cultura Organizacional em uma Empresa Familiar*. 199–209. <https://doi.org/https://doi.org/10.33635/sitefa.v2i1.86>
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1987). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*., 25(2).
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1996). Culture: The Missing Concept in Organization Studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 229. <https://doi.org/10.2307/2393715>
- Schröder, E., Schmitt-Rodermund, E., & Arnaud, N. (2011). Career Choice Intentions of Adolescents With a Family Business Background. *Family Business Review*, 24(4), 305–321. <https://doi.org/10.1177/0894486511416977>
- Sebastião, D. da C. C. B., Santos, J. V. dos, & Jesus, S. N. de. (2010). A Influência da cultura/clima organizacional e da satisfação com o suporte social no stresse percebido. *Psychologica*, 52–I, 281–300. [https://doi.org/10.14195/1647-8606\\_52-1\\_13](https://doi.org/10.14195/1647-8606_52-1_13)
- Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, XVII(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.1111%2Fj.1741-6248.2004.00001.x>
- Shimoni, B. (2017). What is Resistance to Change? A Habitus-Oriented Approach. *Academy of Management Perspectives*, 31(4), 257–270. <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0073>
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance*, 52(2), 737–783. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x>
- Sirmon, D. G., Arregle, J., Hitt, M. A., & Webb, J. W. (2008). The Role of Family Influence in Firms' Strategic Responses to Threat of Imitation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 979–998. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00267.x>

- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2005). Performance Concepts and Performance Theory. In *Psychological Management of Individual Performance* (pp. 1–25). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/0470013419.ch1>
- Stein, J. C. (1989). Efficient Capital Markets, Inefficient Firms: A Model of Myopic Corporate Behavior. *The Quarterly Journal of Economics*, 104(4), 655. <https://doi.org/10.2307/2937861>
- Stewart, A., & Hitt, M. A. (2012). Why Can't a Family Business Be More Like a Nonfamily Business? *Family Business Review*, 25(1), 58–86. <https://doi.org/10.1177/0894486511421665>
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>
- Tàpies, J. (2009). *Empresa familiar: Ni tan pequeña, ni tan joven*. Fundación Jesús Serra.
- Tharp, B. M. (2009). *Defining “Culture” and “Organizational Culture”: From Anthropology to the Office*.
- Tseng, S. (2010). The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. *Journal of Knowledge Management*, 14(2), 269–284. <https://doi.org/10.1108/13673271011032409>
- Ussman, A. M. (2004). *Empresas Familiares – Entender a Estrutura, os Valores e as Dinâmicas da Empresa Familiar* (Sílabo Edições, Ed.).
- Vallejo, M. C. (2008). Is the Culture of Family Firms Really Different? A Value-based Model for Its Survival through Generations. *Journal of Business Ethics*, 81(2), 261–279. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9493-2>
- van Muijen, J. J., Koopman, P., Witte, K., Cock, G., Susanj, Z., Lemoine, C., Bourantas, D., Papalexandris, N., Branyicski, I., Spaltro, E., Jesuino, J., Neves, J. G., Pitariu, H., Konrad, E., Peiró, J., Vincente, G. R., & Turnipseed, D. (1999). Organizational Culture: The Focus Questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(4), 551–568. <https://doi.org/10.1080/135943299398168>
- Vilelas, J. (2009). *Investigação- O Processo de Construção do Conhecimento* . Sílabo .
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216–226. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151>

- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132–142. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.132>
- Werner, J. M. (2000). Implications of OCB and Contextual Performance for Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 10(1), 3–24. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00036-4](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00036-4)
- Westhead, Paul. (1997). Ambitions, external environment and strategic factor differences between family and non-family companies. *Entrepreneurship & Regional Development*, 9(2), 127–158. <https://doi.org/10.1080/08985629700000007>
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- Xin, K. R., & Pelled, L. H. (1997). Work values and their human resource management implications: A theoretical comparison of China, Mexico, and the United States. *Journal of Applied Management Studies*, 6, 185–198.
- Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial Risk Taking in Family Firms. *Family Business Review*, 18(1), 23–40. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00028.x>
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 363–381. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00051.x>
- Zaltman, G., & Duncan, R. (1977). *Strategies for planned change*. (Wiley & Sons).
- Zellweger, T. M., & Astrachan, J. H. (2008). On the Emotional Value of Owning a Firm. *Family Business Review*, 21(4), 347–363. <https://doi.org/10.1177/08944865080210040106>
- Zhang, J., & Ma, H. (2009). Adoption of professional management in Chinese family business: A multilevel analysis of impetuses and impediments. *Asia Pacific Journal of Management*, 26(1), 119–139. <https://doi.org/10.1007/s10490-008-9099-y>

**Página deixada propositadamente em branco**

## **ANEXOS**

## **ANEXO A - Obtenção da Escala Cultura Organizacional**

### **Contato via email com o Prof. Dr. José Neves para obtenção da Escala de Cultura Organizacional (Pedido- 14 de Janeiro, 2022)**

“O meu nome é Margarida Martins Romão dos Reis, atualmente a estudar no Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida (ISPA), frequentando o Mestrado Integrado em Psicologia Social e das Organizações. Neste momento, estou a realizar a minha dissertação de mestrado no qual o tema é: “A influência da Cultura Organizacional no Desempenho Individual em Empresas Familiares e Não Familiares: O papel Moderador da Resistência à Mudança”.

Assim sendo, solicito a sua autorização para utilizar o questionário FOCUS (*First Organizational Culture Unified Search*), na presente dissertação de forma a medir a Cultura Organizacional. Se me autorizar a utilizar o respetivo questionário, gostaria ainda, se possível, de requerer o questionário traduzido e adaptado à língua portuguesa, como também o significado que se pretende com cada item.

Desde já agradeço toda a disponibilidade tida.

Qualquer questão que tenha à cerca da utilização do seu questionário na presente dissertação tenho total disponibilidade para esclarecer.

Com os meus melhores cumprimentos,

Margarida Reis “

### **Contato via email com o Prof. Dr. José Neves para obtenção da Escala de Cultura Organizacional (Resposta-14 de Janeiro, 2022)**

“Cara Margarida,

Obrigado pelo seu email.

Em relação à autorização para usar o Focus na sua investigação, nada a opor. Apenas, gostaria de lhe pedir a possibilidade de ter acesso à base de dados que vier a obter com as respostas ao Focus, uma vez que tenho um projecto de revisão do focus, no sentido de o aperfeiçoar e actualizar. Para o sucesso desta tarefa, quantos mais dados, melhor.

Anexo uma versão do questionário de Cultura em formato de dicionário, que se tem revelado de mais fácil aplicação e de mais válida interpretação dos resultados. Na verdade, para muitos

dos respondentes, por exemplo, termos como pioneirismo, vanguarda ou outros, nem sempre são facilmente entendíveis em termos de significado.

Desta forma, inserindo o significado das expressões, temos mais garantia de que a resposta dada traduz o que o respondente pensa com mais fiabilidade, o que melhora a qualidade dos dados e da interpretação dos resultados.

Votos de sucesso para o seu trabalho.

Cumprimentos

José Neves”

## ANEXO B - Questionário

### SECÇÃO I



Bem-vindo (a)

O questionário que se segue tem como objetivo o desenvolvimento de uma Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações no ISPA - Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida.

A realização desta investigação, tem como objetivo aprofundar e compreender as dinâmicas de empresas familiares e não familiares tendo por base algumas variáveis organizacionais.

Deste modo, solicito a sua colaboração pedindo que responda às questões colocadas, para tal apenas necessita de estar empregado e ser maior de idade.

O questionário terá a duração estimada de 10 a 15 minutos, sendo importante mencionar que não existem respostas certas ou erradas.

A sua participação neste estudo é voluntária, podendo desistir a qualquer momento e sem qualquer prejuízo.

Saliento que os dados recolhidos serão estritamente confidenciais e utilizados exclusivamente para fins académicos.

Em caso de dúvida e/ou informações adicionais pode entrar em contato através do email: [25396@alunos.ispa.pt](mailto:25396@alunos.ispa.pt).

Agradeço a sua colaboração!

Margarida Reis

## SECÇÃO II

1. Idade: \_\_\_\_\_

2. Sexo:

- Masculino
- Feminino
- Prefiro não identificar
- Outro: \_\_\_\_\_

3. Quais as suas Habilitações Literárias?

- 1º Ciclo do Ensino Básico (4ºAno)
- 2º Ciclo do Ensino Básico (6ºAno)
- 3º Ciclo do Ensino Básico (9ºAno)
- Ensino Secundário (12ºAno)
- Bacharelato
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

4. Qual o tamanho da empresa na qual trabalha?

- Entre 1 a 5 colaboradores ("nano" empresa)
- Entre 6 e 10 colaboradores (micro empresa)
- Entre 11 e 50 colaboradores (pequena empresa)
- Entre 51 e 250 colaboradores (média empresa)
- Entre 251 e 1000 colaboradores (grande empresa)
- Mais de 1000 colaboradores (mega empresa)

5. Há quanto tempo trabalha na sua empresa? Por favor, indique, o número de anos ou meses (exemplo 6 meses/ 2 anos).

---

6. Há quanto tempo exerce a função atual?

---

7. Que vínculo contratual tem na empresa?

- Contrato Sem Termo (efetivo)
- Contrato a Termo Certo (a prazo)
- Contrato a Termo Incerto
- Contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário (ETT)
- Prestação de Serviços (recibos verdes)

8. Classifique a sua empresa em familiar ou não familiar. Para esse efeito "uma empresa familiar é classificada como empresa familiar se pelo menos 75% das ações ou quotas de capital pertencerem à mesma família e se essa mesma família for a única responsável pela administração e gestão da empresa. Ou seja, a família detém a maioria do controlo da empresa e a gestão é da inteira responsabilidade da mesma”.

- Empresa Familiar
- Empresa não Familiar

### SECÇÃO III

#### *Escala Cultura Organizacional*

Apresentamos-lhe agora pequenas descrições que podem ser características da organização onde trabalha. Em relação a cada uma, deverá indicar o grau em que a mesma se aplica, numa escala entre 1 (de modo nenhum) a 6 (muitíssimo). Por favor, tome em consideração a opinião que tem da organização em que trabalha como um todo e não da unidade funcional em que está inserido.

De modo nenhum	Raramente	Um pouco	Bastante	Muito	Muitíssimo	
1	2	3	4	5	6	
1. Assunção de riscos (tomar decisões que impliquem incerteza quanto aos resultados).	1	2	3	4	5	6
2. Compreensão mútua (entendimento entre as pessoas).	1	2	3	4	5	6
3. Objetivos claros (conhecer concretamente as metas a atingir).	1	2	3	4	5	6
4. Unidade de comando (existe uma linha hierárquica definida).	1	2	3	4	5	6
5. Cumprimento das normas (as pessoas são estimuladas a cumprir normas).	1	2	3	4	5	6
6. Orientação para a tarefa (preocupação com o atingir resultados).	1	2	3	4	5	6
7. Comunicação/contactos informais (relacionamento informal).	1	2	3	4	5	6
8. Autorresponsabilização pelo desempenho (cada um é responsabilizado pelo desempenho).	1	2	3	4	5	6
9. Regras formalmente impostas (as regras são escritas).	1	2	3	4	5	6
10. Abertura à crítica (aceitação de outras opiniões, ainda que diferentes).	1	2	3	4	5	6
11. Desempenhos elevados (fazer muito e bem).	1	2	3	4	5	6
12. Cumprimento das regras (as pessoas são estimuladas a cumprir regras).	1	2	3	4	5	6
13. Trabalho recompensado (as pessoas são recompensadas pelo trabalho que fazem).	1	2	3	4	5	6

14. Tecnologia de vanguarda (existência da mais moderna tecnologia).	1	2	3	4	5	6
15. Procedimentos estabelecidos (regras e instruções formais e escritas).	1	2	3	4	5	6
16. Aceitação do erro (admitir que é permitido errar).	1	2	3	4	5	6
17. Flexibilidade (adaptação às circunstâncias).	1	2	3	4	5	6
18. Formalização (tudo passado a escrito).	1	2	3	4	5	6
19. Atenção aos colegas (preocupação com os colegas de trabalho).	1	2	3	4	5	6
20. Adesão às normas (aceitação e cumprimento das normas).	1	2	3	4	5	6
21. Confiança mútua (duas pessoas confiarem uma na outra).	1	2	3	4	5	6
22. Eficiência (fazer o trabalho de acordo com as instruções).	1	2	3	4	5	6
23. Avaliação do desempenho (avaliar o trabalho que cada um faz).	1	2	3	4	5	6
24. Regulação pelos procedimentos (a actividade é regulada por normas).	1	2	3	4	5	6
25. Apoio mútuo na resolução dos problemas de trabalho (entreaajuda).	1	2	3	4	5	6
26. Harmonia interpessoal (clima de paz entre as pessoas).	1	2	3	4	5	6
27. Rigidez (não adaptável à mudança).	1	2	3	4	5	6
28. Atmosfera agradável (ambiente agradável entre as pessoas).	1	2	3	4	5	6
29. Apoio mútuo em problemas não relacionados com o trabalho (entreaajuda em problemas pessoais).	1	2	3	4	5	6
30. Pôr em causa ideias antigas (criticar o passado).	1	2	3	4	5	6
31. Funções claras (cada um sabe com clareza o que tem a fazer).	1	2	3	4	5	6
32. Procura de novos mercados (alargar o mercado).	1	2	3	4	5	6
33. Clima familiar (ambiente amigável).	1	2	3	4	5	6
34. Pioneirismo (procurar ser o primeiro e o melhor).	1	2	3	4	5	6
35. Atenção à autoridade (respeitar e valorizar as chefias).	1	2	3	4	5	6

## SECÇÃO IV

### *Escala Resistência à Mudança*

As afirmações abaixo apresentadas referem-se a habituais crenças e atitudes face à mudança. Por favor, indique em que medida concorda ou discorda com cada afirmação, assinalando o número que considera apropriado na escala de resposta entre 1 (discordo totalmente) e 6 (concordo totalmente).

Discordo totalmente	Discordo	Inclinado a discordar	Inclinado a concordar	Concordo	Concordo totalmente	
1	2	3	4	5	6	
1. Em geral, considero que as mudanças são uma coisa negativa.	1	2	3	4	5	6
2. Prefiro um dia de rotina a um dia cheio de coisas imprevisíveis a acontecerem a qualquer hora.	1	2	3	4	5	6
3. Gosto mais de fazer as mesmas coisas de sempre, do que tentar coisas novas e diferentes.	1	2	3	4	5	6
4. Sempre que a minha vida fica rotineira, penso em formas de a mudar.	1	2	3	4	5	6
5. Prefiro estar entediado a ser surpreendido.	1	2	3	4	5	6
6. Se fosse informado de que ia haver uma grande mudança na forma como as coisas são feitas no trabalho, provavelmente iria sentir-me stressado.	1	2	3	4	5	6
7. Quando sou informado que há mudança de planos, fico um pouco tenso(a).	1	2	3	4	5	6
8. Fico stressado quando as coisas não correm de acordo com o planeado.	1	2	3	4	5	6
9. Iria sentir-me desconfortável se um dos meus chefes alterasse os critérios de avaliação de desempenho, mesmo sabendo que não tinha de me esforçar ou trabalhar mais para me sair bem.	1	2	3	4	5	6
10. Mudar de planos é um verdadeiro “bico de obra” para mim (é algo muito complicado para mim).	1	2	3	4	5	6

11. Em geral, sinto-me desconfortável com mudanças, mesmo aquelas que podiam melhorar a minha vida.	1	2	3	4	5	6
12. Quando alguém me pressiona para mudar alguma coisa, tenho tendência para resistir, mesmo sabendo que uma mudança acabaria por ser benéfica para mim.	1	2	3	4	5	6
13. Às vezes dou por mim a evitar mudanças que sei que seriam boas para mim.	1	2	3	4	5	6
14. Mudo muitas vezes de ideias.	1	2	3	4	5	6
15. Quando chego a uma conclusão, não costumo mudar de ideias.	1	2	3	4	5	6
16. Não mudo facilmente de ideias.	1	2	3	4	5	6
17. As minhas ideias/pontos de vista são bastante estáveis ao longo do tempo.	1	2	3	4	5	6

## SECÇÃO V

### *Escala Desempenho Percecionado*

Neste último bloco, pedimos-lhe que faça uma autoavaliação, indicando até que ponto concorda com cada afirmação acerca do seu desempenho profissional. Assim sendo, classifique cada uma das seguintes afirmações numa escala entre 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	
1	2	3	4	5	
1. Cumpro adequadamente as tarefas que me são atribuídas.	1	2	3	4	5
2. Cumpro as responsabilidades especificadas no descritivo da função.	1	2	3	4	5
3. Desempenho as tarefas que me são destinadas.	1	2	3	4	5
4. Cumpro com os requisitos formais de desempenho do meu trabalho.	1	2	3	4	5
5. Participo em atividades que afetam diretamente a minha avaliação de desempenho.	1	2	3	4	5
6. Negligencio aspetos do meu trabalho que sou obrigado a fazer.	1	2	3	4	5
7. Falho na realização de tarefas essenciais.	1	2	3	4	5
8. Ajudo outros que tiveram ausentes.	1	2	3	4	5
9. Ajudo outros colegas com elevada carga de trabalho.	1	2	3	4	5
10. Auxílio o meu supervisor com o seu trabalho (mesmo quando não me é pedido).	1	2	3	4	5
11. Tiro tempo para ouvir os problemas e preocupações dos meus colegas.	1	2	3	4	5
12. Desvio-me do meu trabalho para ajudar novos colaboradores.	1	2	3	4	5
13. Preocupo-me pelos outros colaboradores.	1	2	3	4	5
14. Partilho informação aos meus colegas.	1	2	3	4	5

15. A minha assiduidade no trabalho é acima da média.	1	2	3	4	5
16. Aviso antecipadamente quando não vou trabalhar.	1	2	3	4	5
17. Tirei pausas no trabalho não merecidas.	1	2	3	4	5
18. Passo grande parte do tempo ao telefone em conversas pessoais.	1	2	3	4	5
19. Queixo-me sobre coisas insignificantes no trabalho.	1	2	3	4	5
20. Conservo e preservo aquilo que é propriedade da minha organização.	1	2	3	4	5
21. Aceito regras informais criadas para manter a ordem.	1	2	3	4	5

## ANEXO C – Estatística Descritiva da Amostra Total

<b>Variável Sexo</b>					
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Masculino	26	18.8	18.8	18.8
	Feminino	109	79.0	79.0	97.8
	Não Identificado	2	1.4	1.4	99.3
	Outro	1	.7	.7	100.0
	Total	138	100.0	100.0	

<b>Estatísticas Descritivas – Variável Idade</b>							
		N	Intervalo	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Idade:		138					
N válido (de lista)		138	49	22	71	41.46	12.025

<b>Variável Habilitações Literárias</b>					
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	3º Ciclo	2	1.4	1.4	1.4
	Secundário	40	29.0	29.0	30.4
	Bacharelato	8	5.8	5.8	36.2
	Licenciatura	72	52.2	52.2	88.4
	Mestrado	16	11.6	11.6	100.0
	Total	138	100.0	100.0	

---

**Variável Dimensão da Empresa**

---

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido				
Nano Empresa	22	15.9	15.9	15.9
Micro Empresa	12	8.7	8.7	24.6
Pequena Empresa	23	16.7	16.7	41.3
Média Empresa	32	23.2	23.2	64.5
Grande Empresa	22	15.9	15.9	80.4
Mega Empresa	27	19.6	19.6	100.0
Total	138	100.0	100.0	

---

---

**Estatísticas Descritivas – Variável Antiguidade na Empresa**

---

	N	Intervalo	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Antiguidade Empresa	138					
N válido (de lista)	138	41.917	.083	42.000	10.61715	10.709874

---

---

**Estatísticas Descritivas – Variável Antiguidade na Função**

---

	N	Intervalo	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Antiguidade Função	138					
N válido (de lista)	138	39.917	.083	40.000	9.69686	9.105285

---

---

**Variável Vínculo Contratual**

---

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido				
Contrato Sem Termo	103	74.6	74.6	74.6
Contrato a Termo Certo	13	9.4	9.4	84.1
Contrato a Termo Incerto	9	6.5	6.5	90.6
Prestação de Serviços	13	9.4	9.4	100.0
Total	138	100.0	100.0	

---

---

**Variável Tipo de Empresa: Empresa Familiar Vs Empresa não Familiar**

---

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Empresa Familiar	66	47.8	47.8	47.8
Válido Empresa não Familiar	72	52.2	52.2	100.0
Total	138	100.0	100.0	

---

## ANEXO D – Estatística Descritiva da Amostra Empresas Familiares

<b>Variável Sexo</b>					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Masculino	17	12.3	25.8	25.8
	Feminino	48	34.8	72.7	98.5
	Não Identificado	1	.7	1.5	100.0
	Total	66	47.8	100.0	

<b>Estatísticas Descritivas – Variável Idade</b>						
	N	Intervalo	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
IdadeEF:	66	49.00	22.00	71.00	40.21	12.78
N válido (de lista)	66					

<b>Variável Habilitações Literárias</b>					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	3º Ciclo	1	.7	1.5	1.5
	Secundário	21	15.2	31.8	33.3
	Bacharelato	8	5.8	48.5	45.5
	Licenciatura	32	23.2	6.1	93.9
	Mestrado	4	2.9	100.0	100.0
	Total	66	47.8	100.0	

---

**Variável Dimensão da Empresa**

---

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido				
Nano Empresa	18	13.0	27.3	27.3
Micro Empresa	8	5.8	12.1	39.4
Pequena Empresa	16	11.6	24.2	63.6
Média Empresa	14	10.1	21.2	84.8
Grande Empresa	6	4.3	9.1	93.9
Mega Empresa	4	2.9	6.1	100.0
Total	66	47.8	100.0	

---

---

**Estatísticas Descritivas – Variável Antiguidade na Empresa**

---

	N	Intervalo	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Antiguidade Empresa	66	31.92	.08	32.00	8.8447	9.35429
N válido (de lista)	66					

---

---

**Estatísticas Descritivas – Variável Antiguidade na Função**

---

	N	Intervalo	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Antiguidade Função	66	29.92	.08	30.00	9.2437	8.96767
N válido (de lista)	66					

---

---

**Variável Vínculo Contratual**

---

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido				
Contrato Sem Termo	50	36.2	75.8	75.8
Contrato a Termo Certo	6	4.3	9.1	84.8
Contrato a Termo Incerto	3	2.2	4.5	89.4
Prestação de Serviços	7	5.1	10.6	100.0
Total	66	47.8	100.0	

---

## ANEXO E – Estatística Descritiva da Amostra Empresas Não Familiares

<b>Variável Sexo</b>					
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Masculino	9	6.5	12.5	12.5
	Feminino	61	44.2	84.7	97.2
	Não Identificado	1	.7	1.4	98.6
	Outro	1	.7	1.4	100.0
	Total	72	52.2	100.0	

<b>Estatísticas Descritivas – Variável Idade</b>						
	N	Intervalo	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Idade:	72	42.00	22.00	64.00	42.6111	11.24948
N válido (de lista)	72					

<b>Variável Habilitações Literárias</b>					
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	3º Ciclo	1	.7	1.4	1.4
	Secundário	19	13.8	26.4	27.8
	Licenciatura	40	29.0	55.6	83.3
	Mestrado	12	8.7	16.7	100.0
	Total	72	52.2		

---

**Variável Dimensão da Empresa**

---

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido				
Nano Empresa	4	2.9	5.6	5.6
Micro Empresa	4	2.9	5.6	11.1
Pequena Empresa	7	5.1	9.7	20.8
Média Empresa	18	13.0	25.0	45.8
Grande Empresa	16	11.6	22.2	68.1
Mega Empresa	23	16.7	31.9	100.0
Total	72	52.2	100.0	

---

---

**Estatísticas Descritivas – Variável Antiguidade na Empresa**

---

	N	Intervalo	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Antiguidade Empresa	72	41.92	.08	42.00	12.2419	11.64559
N válido (de lista)	72					

---

---

**Estatísticas Descritivas – Variável Antiguidade na Função**

---

	N	Intervalo	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Antiguidade Função	72	39.92	.08	40.00	10.1123	9.27281
N válido (de lista)	72					

---

---

**Variável Vínculo Contratual**

---

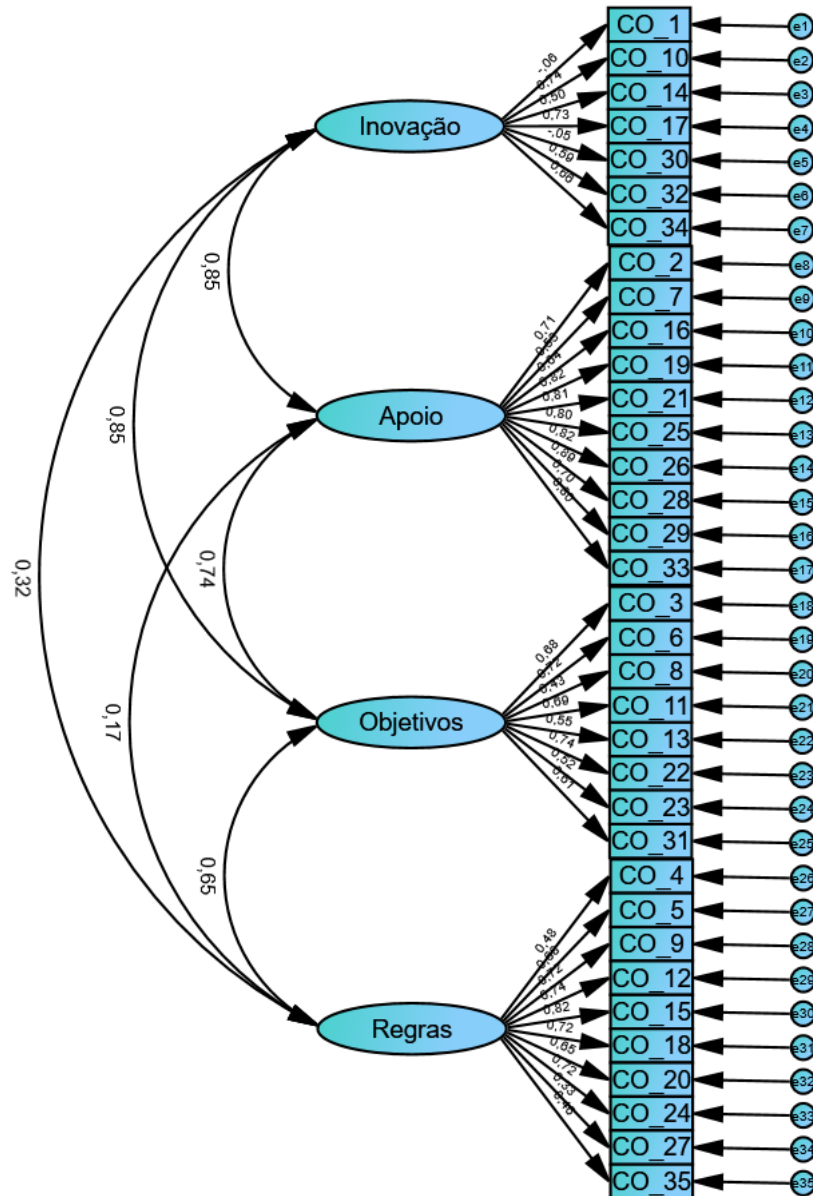
	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido				
Contrato Sem Termo	53	38.4	73.6	73.6
Contrato a Termo Certo	7	5.1	9.7	83.3
Contrato a Termo Incerto	6	4.3	8.3	91.7
Prestação de Serviços	6	4.3	8.3	100.0
Total	72	52.2	100.0	

---

## ANEXO F – Qualidades Métricas da Escala Cultura Organizacional

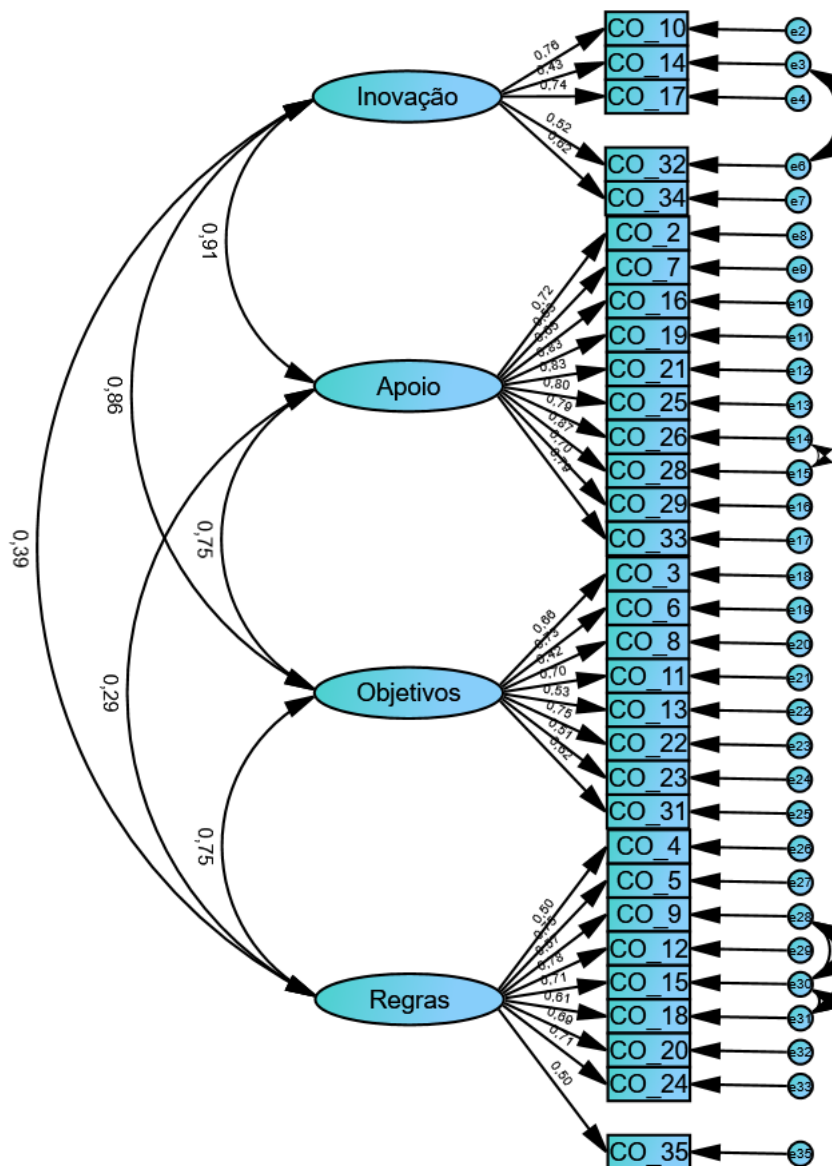
### Validade - Análise Fatorial Confirmatória

#### Modelo Base



Chi-Quadrado = 1173,986 (554 GL) CFI = ,771 TLI = ,754 GFI = ,666 NFI = ,645 RMSEA = ,090

*Modelo Otimizado da Escala Cultura Organizacional*



Chi-Quadrado = 931,360 (453 GL) CFI = ,821 TLI = ,804 GFI = ,711 NFI = ,706 RMSEA = ,088

**Fiabilidade**

*Escala Cultura Organizacional*

**Estatísticas de confiabilidade**

Alfa de Cronbach	N de itens
.935	32

<b>Estatísticas de item-total</b>				
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
CO_2	120.26	463.581	.660	.932
CO_3	120.15	460.743	.616	.932
CO_4	119.77	475.376	.333	.936
CO_5	120.07	463.726	.583	.933
CO_6	119.88	459.563	.666	.932
CO_7	120.14	469.760	.472	.934
CO_8	120.03	471.240	.409	.935
CO_9	120.64	479.620	.220	.937
CO_10	120.46	461.024	.614	.933
CO_11	120.22	463.982	.623	.933
CO_12	120.26	469.377	.474	.934
CO_13	120.99	462.095	.543	.933
CO_14	120.88	465.461	.473	.934
CO_15	120.65	468.798	.453	.934
CO_16	120.51	469.390	.466	.934
CO_17	120.12	464.211	.631	.932
CO_18	120.89	471.791	.407	.935
CO_19	120.25	457.534	.683	.932
CO_20	120.36	466.671	.571	.933
CO_21	120.28	459.427	.674	.932
CO_22	120.03	464.714	.695	.932
CO_23	120.58	466.494	.492	.934
CO_24	120.52	468.164	.456	.934
CO_25	120.12	461.379	.651	.932
CO_26	120.26	459.669	.635	.932
CO_28	120.02	457.131	.703	.932
CO_29	120.30	462.634	.517	.934
CO_31	120.18	463.157	.583	.933
CO_32	120.64	457.547	.545	.933
CO_33	120.14	463.205	.554	.933
CO_34	120.64	458.306	.584	.933
CO_35	120.04	471.699	.453	.934

*Dimensão Inovação da Escala Cultura Organizacional*

**Estatísticas de confiabilidade**

Alfa de Cronbach N de itens

.799

5

---

**Estatísticas de item-total**

---

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
CO_10	14.53	16.864	.511	.782
CO_14	14.96	15.662	.567	.765
CO_17	14.20	17.239	.566	.769
CO_32	14.71	13.872	.662	.734
CO_34	14.71	14.996	.617	.749

---

***Dimensão Apoio da Escala Cultura Organizacional***

---

**Estatísticas de confiabilidade**

---

---

Alfa de Cronbach	N de itens
------------------	------------

---

.928	10
------	----

---

---

**Estatísticas de item-total**

---

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
CO_2	35.80	72.572	.672	.923
CO_7	35.68	74.394	.506	.931
CO_16	36.04	72.261	.604	.927
CO_19	35.79	68.357	.790	.917
CO_21	35.81	69.118	.784	.917
CO_25	35.66	69.803	.767	.918
CO_26	35.80	68.207	.791	.917
CO_28	35.56	67.256	.867	.913
CO_29	35.83	68.855	.670	.924
CO_33	35.68	68.292	.769	.918

---

***Dimensão Objetivos da Escala Cultura Organizacional***

---

**Estatísticas de confiabilidade**

---

---

Alfa de Cronbach	N de itens
------------------	------------

---

.821	8
------	---

---

---

**Estatísticas de item-total**

---

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
CO_3	27.51	29.317	.656	.784
CO_6	27.24	29.789	.647	.786
CO_8	27.38	32.603	.383	.823
CO_11	27.57	30.466	.648	.787
CO_13	28.35	31.148	.449	.815
CO_22	27.38	31.640	.637	.791
CO_23	27.93	31.375	.470	.811
CO_31	27.54	31.345	.502	.806

---

***Dimensão Regras da Escala Cultura Organizacional***

---

**Estatísticas de confiabilidade**

---

---

Alfa de Cronbach	N de itens
------------------	------------

---

.877	9
------	---

---

---

**Estatísticas de item-total**

---

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
CO_4	30.20	48.932	.454	.878
CO_5	30.49	46.252	.659	.860
CO_9	31.07	44.616	.647	.861
CO_12	30.69	45.909	.694	.857
CO_15	31.08	44.045	.768	.850
CO_18	31.32	45.956	.659	.860
CO_20	30.79	47.817	.611	.865
CO_24	30.95	45.508	.652	.861
CO_35	30.46	50.178	.433	.879

---

## Sensibilidade

Testes de Normalidade						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
CO_TOTAL	.065	138	.200*	.984	138	.120

\*. Este é um limite inferior da significância verdadeira.

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Descritivas					
		Estatística	Estatística do teste Padrão		
CO_TOTAL	Média	3.8813	.05915		
	95% de Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	3.7644		
	5% da média aparada	Limite superior	3.9983		
	Mediana	3.8763			
	Variância	3.8438			
	Erro Padrão	.483			
	Mínimo	.69482			
	Máximo	2.53			
	Amplitude	5.50			
	Amplitude interquartil	2.97			
	Assimetria	1.06			
	Curtose	.131	.206		
		-.726	.410		

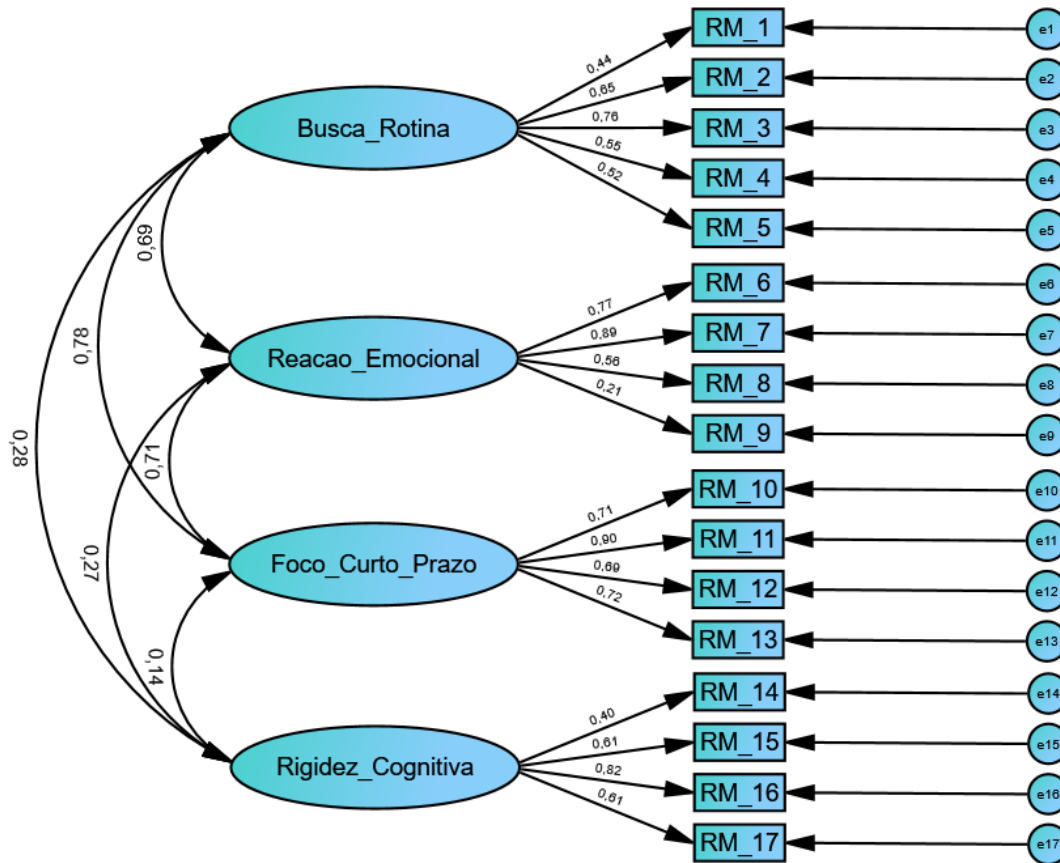
### Estatísticas Descritivas

N		Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Assimetria		Curtose	
		Estatística				Erro Padrão	Estatística		Erro Padrão
CO_2	138	1	6	3.94	1.045	.156	.206	-.170	.410
CO_3	138	1	6	4.05	1.216	-.246	.206	-.404	.410
CO_4	138	1	6	4.43	1.208	-.513	.206	-.221	.410
CO_5	138	1	6	4.14	1.166	-.412	.206	.050	.410
CO_6	138	1	6	4.32	1.171	-.259	.206	-.484	.410
CO_7	138	1	6	4.06	1.138	-.175	.206	-.385	.410
CO_8	138	1	6	4.17	1.220	-.510	.206	-.153	.410
CO_9	138	1	6	3.57	1.345	.014	.206	-.645	.410
CO_10	138	1	6	3.75	1.209	.174	.206	-.603	.410
CO_11	138	1	6	3.99	1.087	-.006	.206	-.417	.410
CO_12	138	1	6	3.94	1.151	-.002	.206	-.416	.410
CO_13	138	1	6	3.21	1.309	.078	.206	-.601	.410
CO_14	138	1	6	3.32	1.329	.152	.206	-.608	.410
CO_15	138	1	6	3.55	1.227	.026	.206	-.230	.410
CO_16	138	1	6	3.70	1.169	-.107	.206	-.247	.410
CO_17	138	2	6	4.08	1.068	.131	.206	-.529	.410
CO_18	138	1	6	3.31	1.195	.182	.206	-.173	.410
CO_19	138	1	6	3.95	1.210	.174	.206	-.584	.410
CO_20	138	1	6	3.84	1.076	-.034	.206	-.114	.410
CO_21	138	1	6	3.93	1.163	.284	.206	-.591	.410
CO_22	138	2	6	4.17	.958	.047	.206	-.399	.410
CO_23	138	1	6	3.62	1.239	-.019	.206	-.413	.410
CO_24	138	1	6	3.68	1.250	-.239	.206	-.166	.410
CO_25	138	2	6	4.08	1.134	.085	.206	-.645	.410
CO_26	138	1	6	3.94	1.219	-.182	.206	-.173	.410
CO_28	138	1	6	4.18	1.191	-.015	.206	-.860	.410
CO_29	138	1	6	3.91	1.345	-.009	.206	-.897	.410
CO_31	138	1	6	4.02	1.187	-.042	.206	-.662	.410
CO_32	138	1	6	3.57	1.485	-.034	.206	-.877	.410
CO_33	138	1	6	4.06	1.243	-.088	.206	-.581	.410
CO_34	138	1	6	3.57	1.367	.009	.206	-.592	.410
CO_35	138	2	6	4.17	1.091	.175	.206	-.813	.410
138		N válido (de lista)							

## ANEXO G – Qualidades Métricas da Escala Resistência à Mudança

### Validade - Análise Fatorial Confirmatória

#### Modelo Base



Chi-Quadrado = 186,297 (113 GL) CFI = ,907 TLI = ,888 GFI = ,870 NFI = ,798 RMSEA = ,069

### Fiabilidade

#### Escala Resistência à Mudança

##### Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
.842	17

<b>Estatísticas de item-total</b>				
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
RM_1	50.41	108.666	.395	.836
RM_2	49.12	101.738	.541	.828
RM_3	50.00	102.540	.618	.825
RM_4	49.67	106.513	.391	.837
RM_5	50.10	104.822	.470	.832
RM_6	49.06	102.464	.538	.828
RM_7	49.04	99.677	.683	.820
RM_8	48.28	104.467	.542	.829
RM_9	49.14	110.096	.223	.847
RM_10	49.83	103.892	.610	.826
RM_11	49.90	101.887	.683	.822
RM_12	49.64	104.087	.568	.828
RM_13	49.61	105.203	.509	.831
RM_14	48.50	113.011	.152	.848
RM_15	48.57	111.823	.176	.848
RM_16	48.93	107.813	.364	.838
RM_17	48.33	112.092	.249	.842

*Dimensão Busca pela Rotina da Escala Resistência à Mudança*

**Estatísticas de confiabilidade**

Alfa de Cronbach    N de itens

.725                    5

<b>Estatísticas de item-total</b>				
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
RM_1	10.64	13.428	.425	.700
RM_2	9.36	11.369	.500	.673
RM_3	10.24	11.745	.591	.637
RM_4	9.91	12.109	.459	.688
RM_5	10.34	12.226	.459	.688

*Dimensão Reação Emocional da Escala Resistência à Mudança*

**Estatísticas de confiabilidade**

Alfa de Cronbach	N de itens
.676	4

**Estatísticas de item-total**

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
RM_6	10.68	7.328	.582	.522
RM_7	10.67	7.333	.623	.497
RM_8	9.91	8.626	.482	.598
RM_9	10.77	9.522	.206	.776

*Dimensão Foco a Curto Prazo da Escala Resistência à Mudança*

**Estatísticas de confiabilidade**

Alfa de Cronbach	N de itens
.836	4

**Estatísticas de item-total**

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
RM_10	8.01	8.533	.571	.832
RM_11	8.07	7.250	.802	.729
RM_12	7.81	7.920	.643	.802
RM_13	7.78	7.792	.657	.796

*Dimensão Rigidez Cognitiva da Escala Resistência à Mudança*

**Estatísticas de confiabilidade**

Alfa de Cronbach	N de itens
.691	4

**Estatísticas de item-total**

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
RM_14	11.31	8.041	.324	.719
RM_15	11.38	6.924	.451	.645
RM_16	11.75	6.497	.615	.530
RM_17	11.14	7.701	.544	.594

**Sensibilidade**

**Testes de Normalidade**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
RM_TOTAL	.050	138	.200*	.989	138	.321

\*. Este é um limite inferior da significância verdadeira.

a. Correlação de Significância de Lilliefors

**Descritivas**

		Estatística	Estatística do teste Padrão
RM_TOTAL	Média	3.0814	.05449
	95% de Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	2.9737
		Limite superior	3.1892
	5% da média aparada		3.0674
	Mediana		3.0588

Variância	.410	
Erro Padrão	.64011	
Mínimo	1.71	
Máximo	5.24	
Amplitude	3.53	
Amplitude interquartil	.88	
Assimetria	.362	.206
Curtose	.346	.410

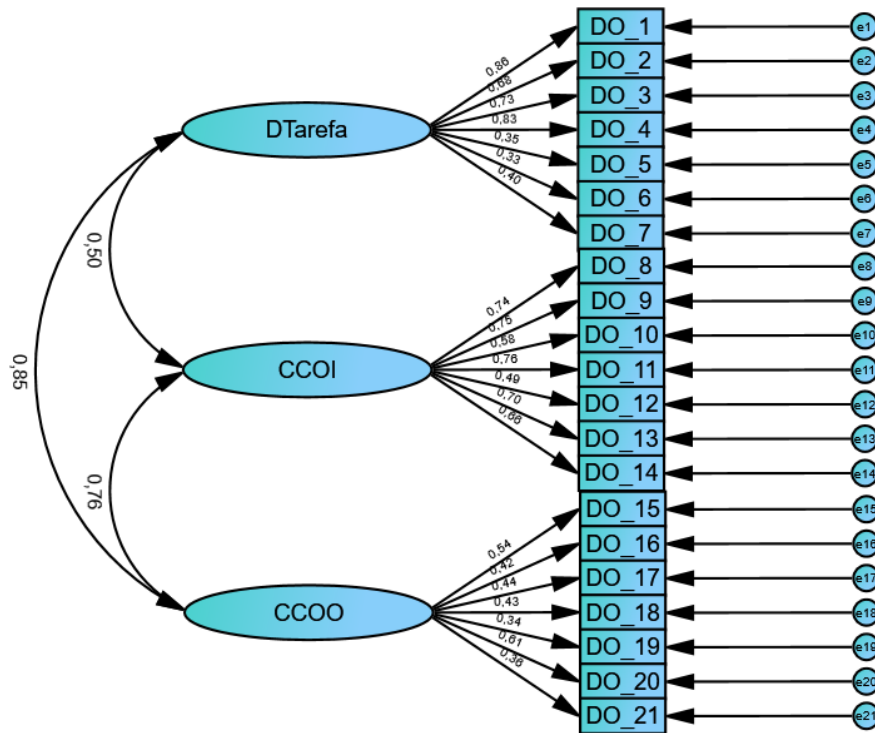
### Estadísticas Descriptivas

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Assimetria	Curtose		
		Estadística				Erro Padrão	Estadística	Erro Padrão	
RM_1	138	1	6	1.98	1.050	1.466	.206	2.754	.410
RM_2	138	1	6	3.27	1.359	.191	.206	-.708	.410
RM_3	138	1	5	2.38	1.161	.684	.206	-.310	.410
RM_4	138	1	6	2.71	1.274	.540	.206	-.301	.410
RM_5	138	1	6	2.28	1.250	1.019	.206	.378	.410
RM_6	138	1	6	3.33	1.308	.129	.206	-.880	.410
RM_7	138	1	6	3.34	1.259	-.090	.206	-.753	.410
RM_8	138	1	6	4.10	1.142	-.500	.206	-.079	.410
RM_9	138	1	6	3.24	1.375	.226	.206	-.982	.410
RM_10	138	1	5	2.55	1.074	.583	.206	-.409	.410
RM_11	138	1	6	2.49	1.109	.607	.206	-.213	.410
RM_12	138	1	6	2.75	1.127	.578	.206	-.175	.410
RM_13	138	1	6	2.78	1.140	.483	.206	-.405	.410
RM_14	138	1	6	3.88	1.215	-.196	.206	-.847	.410
RM_15	138	1	6	3.81	1.310	.039	.206	-1.123	.410
RM_16	138	1	6	3.45	1.209	.083	.206	-.692	.410
RM_17	138	1	6	4.05	1.006	-.539	.206	.030	.410
	138	N válido (de lista)							

## ANEXO H – Qualidades Métricas da Escala Desempenho Percecionado

### Validade - Análise Fatorial Confirmatória

#### Modelo Base



Chi-Quadrado = 296,445 (186 GL) CFI = ,881 TLI = ,865 GFI = ,832 NFI = ,739 RMSEA = ,066

### Fiabilidade

#### Escala Desempenho Percecionado

---

#### Estatísticas de confiabilidade

---

Alfa de Cronbach	N de itens
------------------	------------

---

.865

21

---

<b>Estatísticas de item-total</b>				
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
DO_1	84.61	64.065	.642	.855
DO_2	84.61	64.941	.494	.859
DO_3	84.57	63.707	.570	.856
DO_4	84.64	63.985	.660	.855
DO_5	84.99	64.919	.304	.866
DO_6	84.91	65.394	.266	.868
DO_7	84.53	65.959	.333	.863
DO_8	84.67	63.652	.584	.856
DO_9	84.75	63.432	.575	.856
DO_10	85.04	63.115	.460	.859
DO_11	84.84	62.880	.569	.855
DO_12	85.31	64.055	.354	.864
DO_13	84.85	64.130	.530	.857
DO_14	84.77	63.362	.551	.856
DO_15	84.72	62.493	.511	.857
DO_16	84.39	65.656	.412	.861
DO_17	84.76	63.118	.416	.862
DO_18	84.50	64.529	.413	.861
DO_19	84.93	65.054	.305	.866
DO_20	84.70	63.130	.545	.856
DO_21	84.91	66.051	.329	.864

*Dimensão DTarefa da Desempenho Percecionado*

**Estatísticas de confiabilidade**

Alfa de Cronbach    N de itens

.747

7

<b>Estatísticas de item-total</b>				
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
DO_1	25.76	7.687	.717	.674
DO_2	25.76	8.096	.512	.709
DO_3	25.72	7.664	.584	.691
DO_4	25.79	7.831	.675	.682
DO_5	26.14	8.251	.226	.785
DO_6	26.07	7.667	.340	.757
DO_7	25.68	7.956	.461	.717

*Dimensão CCOI da Desempenho Percecionado*

**Estatísticas de confiabilidade**

Alfa de Cronbach N de itens

.838 7

<b>Estatísticas de item-total</b>				
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
DO_8	24.45	11.344	.639	.810
DO_9	24.52	11.054	.672	.804
DO_10	24.81	10.942	.507	.831
DO_11	24.62	10.647	.693	.799
DO_12	25.09	10.956	.449	.845
DO_13	24.62	11.142	.680	.804
DO_14	24.54	11.257	.585	.816

*Dimensão CCOO da Desempenho Percecionado*

**Estatísticas de confiabilidade**

Alfa de Cronbach N de itens

.640 7

<b>Estatísticas de item-total</b>				
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
DO_15	25.80	7.491	.373	.596
DO_16	25.46	8.615	.271	.625
DO_17	25.83	7.279	.361	.602
DO_18	25.57	7.560	.436	.577
DO_19	26.01	7.598	.327	.612
DO_20	25.78	7.504	.468	.568
DO_21	25.99	8.598	.229	.636

### Sensibilidade

<b>Testes de Normalidade</b>						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
D_TOTAL	.094	138	.004	.957	138	<.001

a. Correlação de Significância de Lilliefors

<b>Descritivas</b>				
		Estatística	Estatística do teste Padrão	
	Média	4.2381	.03398	
	95% de Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	4.1709	
		Limite superior	4.3053	
	5% da média aparada	4.2599		
	Mediana	4.3095		
	Variância	.159		
D_TOTAL	Erro Padrão	.39920		
	Mínimo	2.95		
	Máximo	4.95		
	Amplitude	2.00		
	Amplitude interquartil	.58		
	Assimetria	-.700	.206	
	Curtose	.709	.410	

### Estatísticas Descritivas

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Assimetria		Curtose	
							Erro Padrão	Estatística	Erro Padrão
DO_1	138	2	5	4.39	.572	-.511	.206	.758	.410
DO_2	138	1	5	4.39	.621	-1.246	.206	4.989	.410
DO_3	138	1	5	4.43	.672	-1.660	.206	5.420	.410
DO_4	138	2	5	4.36	.566	-.419	.206	.793	.410
DO_5	138	1	5	4.01	.920	-1.398	.206	2.599	.410
DO_6	138	1	5	4.09	.932	-1.054	.206	.925	.410
DO_7	138	1	5	4.47	.707	-1.723	.206	4.639	.410
DO_8	138	2	5	4.33	.664	-.629	.206	.052	.410
DO_9	138	2	5	4.25	.695	-.520	.206	-.290	.410
DO_10	138	1	5	3.96	.875	-.859	.206	.958	.410
DO_11	138	1	5	4.16	.757	-.992	.206	1.928	.410
DO_12	138	1	5	3.69	.942	-.506	.206	-.128	.410
DO_13	138	2	5	4.15	.672	-.335	.206	-.194	.410
DO_14	138	2	5	4.23	.728	-.849	.206	.878	.410
DO_15	138	1	5	4.28	.869	-1.109	.206	.865	.410
DO_16	138	1	5	4.61	.633	-2.084	.206	6.951	.410
DO_17	138	2	5	4.24	.948	-1.071	.206	.127	.410
DO_18	138	1	5	4.50	.776	-1.712	.206	3.171	.410
DO_19	138	2	5	4.07	.898	-.621	.206	-.484	.410
DO_20	138	1	5	4.30	.758	-1.576	.206	4.457	.410
DO_21	138	2	5	4.09	.699	-.771	.206	1.317	.410
	138N válido (de lista)								

## ANEXO I – Estatística Descritiva das Variáveis

### Amostra Total

Estatísticas Descritivas					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
CO_TOTAL	138	2.53	5.50	3.8813	.69482
RM_TOTAL	138	1.71	5.24	3.0814	.64011
D_TOTAL	138	2.95	4.95	4.2381	.39920
N válido (de lista)	138				

### Empresas Familiares

Estatísticas Descritivas					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
CO_TOTAL_EF	66	2.53	5.34	3.7813	.71415
RM_TOTAL_EF	66	1.71	5.24	3.1533	.74348
DO_TOTAL_EF	66	2.95	4.90	4.2013	.42046
N válido (de lista)	66				

### Empresas não Familiares

Estatísticas Descritivas					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
CO_TOTAL_ENF	72	2.56	5.50	3.9731	.66844
RM_TOTAL_ENF	72	1.82	4.29	3.0155	.52474
DO_TOTAL_ENF	72	2.95	4.95	4.2718	.37847
N válido (de lista)	72				

## ANEXO J – Questões de Investigação e Teste de Hipóteses

### Questão de Investigação 1

<b>Teste de Homogeneidade de Variância</b>					
		Estatística de Levene	gl1	gl2	Sig.
CO_TOTAL	Com base em média	.023	1	136	.881
	Com base em mediana	.021	1	136	.884
	Com base em mediana e com gl ajustado	.021	1	132.067	.885
	Com base em média aparada	.021	1	136	.886

<b>Estatísticas de grupo</b>					
		N	Média	Desvio Padrão	Erro de média padrão
CO_TOTAL	Empresas Familiares	66	3.7813	.71415	.08791
	Empresas não Familiares	72	3.9731	.66844	.07878

<b>Teste de amostras independentes</b>							
		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias			
		Z	Sig.	t	df	Significância	
						Unilateral p	Bilateral p
CO_TOTAL	Variâncias iguais assumidas	.023	.881	-1.630	136	.053	.105
	Variâncias iguais não assumidas			-1.625	132.870	.053	.106

### Teste de amostras independentes

		teste-t para Igualdade de Médias			
		Diferença média	Erro de diferença padrão	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
				Inferior	Superior
CO_TOTAL	Variâncias iguais assumidas	-.19184	.11770	-.42459	.04091
	Variâncias iguais não assumidas	-.19184	.11804	-.42532	.04164

### Tamanhos de efeitos de amostras independentes

		Padronizador <sup>a</sup>	Estimativa de ponto	Intervalo de Confiança 95%	
				Inferior	Superior
CO_TOTAL	d de Cohen	.69066	-.278	-.613	.058
	Correção de Hedges	.69450	-.276	-.609	.058
	Delta do vidro	.66844	-.287	-.623	.051

a. O denominador usado na estimativa dos tamanhos dos efeitos.

O d de Cohen usa o desvio padrão agrupado.

A correção de Hedges usa o desvio padrão agrupado, além de um fator de correção.

O delta de Glass usa o desvio padrão de amostra do grupo de controle.

### Questão de Investigação 2

#### Teste de Homogeneidade de Variância

		Estatística de Levene	gl1	gl2	Sig.
RM_TOTAL	Com base em média	6.040	1	136	.015
	Com base em mediana	5.848	1	136	.017
	Com base em mediana e com gl ajustado	5.848	1	118.108	.017
	Com base em média aparada	5.936	1	136	.016

---

**Estatísticas de grupo**

---

	Tipo de Empresa	N	Média	Desvio Padrão	Erro de média padrão
RM_TOTAL	Empresas Familiares	66	3.1533	.74348	.09152
	Empresas não Familiares	72	3.0155	.52474	.06184

---

**Teste de amostras independentes**

---

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias			
		Z	Sig.	t	df	Significância	
						Unilateral p	Bilateral p
RM_TOTAL	Variâncias iguais assumidas	6.040	.015	1.266	136	.104	.208
	Variâncias iguais não assumidas			1.247	115.808	.107	.215

---

**Teste de amostras independentes**

---

		teste-t para Igualdade de Médias			
		Diferença média	Erro de diferença padrão	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
				Inferior	Superior
RM_TOTAL	Variâncias iguais assumidas	.13777	.10884	-.07747	.35302
	Variâncias iguais não assumidas	.13777	.11045	-.08099	.35654

---

### Tamanhos de efeitos de amostras independentes

	Padronizador <sup>a</sup>	Estimativa de ponto	Intervalo de Confiança 95%		
			Inferior	Superior	
RM_TOTAL	d de Cohen	.63870	.216	-.120	.550
	Correção de Hedges	.64225	.215	-.119	.547
	Delta do vidro	.52474	.263	-.075	.598

a. O denominador usado na estimativa dos tamanhos dos efeitos.

O d de Cohen usa o desvio padrão agrupado.

A correção de Hedges usa o desvio padrão agrupado, além de um fator de correção.

O delta de Glass usa o desvio padrão de amostra do grupo de controle.

### Questão de Investigação 3

#### Teste de Homogeneidade de Variância

		Estatística de Levene	gl1	gl2	Sig.
D_TOTAL	Com base em média	.444	1	136	.506
	Com base em mediana	.543	1	136	.462
	Com base em mediana e com gl ajustado	.543	1	135.617	.462
	Com base em média aparada	.496	1	136	.482

#### Estatísticas de grupo

Empresa Familiar Vs Empresa Não Familiar		N	Média	Desvio Padrão	Erro de média padrão
D_TOTAL	Empresas Familiares	66	4.2013	.42046	.05176
	Empresas não Familiares	72	4.2718	.37847	.04460

### Teste de amostras independentes

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias			
		Z	Sig.	t	df	Significância	
						Unilateral p	Bilateral p
D_TOTAL	Variâncias iguais assumidas	.444	.506	-1.037	136	.151	.302
	Variâncias iguais não assumidas			-1.032	131.167	.152	.304

### Teste de amostras independentes

		teste-t para Igualdade de Médias			
		Diferença média	Erro de diferença padrão	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
				Inferior	Superior
D_TOTAL	Variâncias iguais assumidas	-.07053	.06801	-.20502	.06397
	Variâncias iguais não assumidas	-.07053	.06832	-.20568	.06463

### Tamanhos de efeitos de amostras independentes

		Padronizador <sup>a</sup>	Estimativa de ponto	Intervalo de Confiança 95%	
				Inferior	Superior
D_TOTAL	d de Cohen	.39909	-.177	-.511	.158
	Correção de Hedges	.40131	-.176	-.508	.157
	Delta do vidro	.37847	-.186	-.521	.150

a. O denominador usado na estimativa dos tamanhos dos efeitos.

O d de Cohen usa o desvio padrão agrupado.

A correção de Hedges usa o desvio padrão agrupado. além de um fator de correção.

O delta de Glass usa o desvio padrão de amostra do grupo de controle.

## Hipótese 1

Resumo do modelo <sup>b</sup>					
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	.249 <sup>a</sup>	.062	.047	.41043	2.327

a. Preditores: (Constante). RM\_TOTAL\_EF

b. Variável Dependente: DO\_TOTAL\_EF

ANOVA <sup>a</sup>						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	.710	1	.710	4.215	.044 <sup>b</sup>
	Resíduo	10.781	64	.168		
	Total	11.491	65			

a. Variável Dependente: DO\_TOTAL\_EF

b. Preditores: (Constante). RM\_TOTAL\_EF

Coeficientes <sup>a</sup>								
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		t	Sig.	95.0% Intervalo de Confiança para B	
	B	Erro	Beta				Limite inferior	Limite superior
1	(Constante)	4.645	.222		20.945	<.001	4.202	5.088
	RM_TOTAL_EF	-.141	.068	-.249	-2.053	.044	-.277	-.004

a. Variável Dependente: DO\_TOTAL\_EF

## Hipótese 2

### Resumo do modelo<sup>b</sup>

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	.141 <sup>a</sup>	.020	.006	.37736	1.885

a. Preditores: (Constante). RM\_TOTAL\_ENF

b. Variável Dependente: DO\_TOTAL\_ENF

### ANOVA<sup>a</sup>

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	.202	1	.202	1.419	.238 <sup>b</sup>
	Resíduo	9.968	70	.142		
	Total	10.170	71			

a. Variável Dependente: DO\_TOTAL\_ENF

b. Preditores: (Constante). RM\_TOTAL\_ENF

### Coefficientes<sup>a</sup>

Modelo		Coeficientes não padronizados		t	Sig.	95.0% Intervalo de Confiança para B	
		B	Erro			Limite inferior	Limite superior
1	(Constante)	4.578	.261	17.530	<.001	4.057	5.099
	RM_TOTAL_ENF	-.102	.085	-.141	.238	-.272	.069

a. Variável Dependente: DO\_TOTAL\_ENF

### Hipótese 3

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 4.1 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F.Hayes. Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)

Documentation available in Hayes (2022). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

Model : 4

Y : DO\_TOTAL

X : RM\_TOT\_1

M : CO\_TOTAL

Sample

Size : 66

\*\*\*\*\*

Outcome Variable: CO\_TOTAL

---

Model Summary						
R	R <sup>2</sup>	MSE	F	df1	df2	p
.142	.02	.508	1.317	1	64	.255

---

---

Model							
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	4.211	.385	10.942	0	3.442	4.98	
RM_TOT_1	-.136	.119	-1.148	.255	-.374	.101	

---

---

Standardized Coefficients	
	coeff
RM_TOT_1	-.142

---

\*\*\*\*\*

Outcome Variable: DO\_TOTAL

Model Summary						
R	R <sup>2</sup>	MSE	F	df1	df2	p
.485	.236	.139	9.713	2	63	.000

Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3.600	.342	10.533	.000	2.917	4.283
RM_TOT_1	-.107	.063	-1.696	.095	-.232	.019
CO_TOTAL	.248	.066	3.786	.000	.117	.379

Standardized Coefficients	
	coeff
RM_TOT_1	-.189
CO_TOTAL	.421

\*\*\*\*\* Total Effect Model \*\*\*\*\*

Outcome Variable: DO\_TOTAL

Model Summary						
R	R <sup>2</sup>	MSE	F	df1	df2	p
.249	.062	.168	4.215	1	64	.044

Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4.645	.222	20.945	0	4.202	5.088
RM_TOT_1	-.141	.068	-2.053	.044	-.277	-.004

Standardized Coefficients	
	coeff
RM_TOT_1	-0.249

\*\*\*\*\* Total. Direct. and Indirect Effects of X on Y \*\*\*\*\*

Total effect of X on Y						
Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_cs
-.141	.068	-2.053	.044	-.277	-.004	-.249

Direct effect of X on Y						
Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
-.107	.063	-1.696	.095	-.232	.019	-.189

Indirect effect of X on Y				
	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
CO_TOTAL	-.034	.03	-.094	.027

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y				
	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
CO_TOTAL	-.06	.052	-.158	.045

\*\*\*\*\* Analysis Notes and Errors \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output: 95

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals: 5000

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

----- END MATRIX -----

#### Hipótese 4

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 4.1 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F.Hayes. Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)

Documentation available in Hayes (2022). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

Model : 4

Y : DO\_TOTAL

X : RM\_TOT\_1

M : CO\_TOTAL

Sample

Size : 72

\*\*\*\*\*

Outcome Variable: CO\_TOTAL

---

Model Summary						
R	R <sup>2</sup>	MSE	F	df1	df2	p
.088	.008	.45	.542	1	70	.464

---

---

Model							
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	4.31	.464	9.286	.000	3.384	5.236	
RM_TOT_1	-.112	.152	-.736	.464	-.414	.191	

---

---

Standardized Coefficients	
	coeff
RM_TOT_1	-.088

---

\*\*\*\*\*

Outcome Variable: DO\_TOTAL

---



---

Model Summary						
R	R <sup>2</sup>	MSE	F	df1	df2	p
.365	.134	.128	5.319	2	69	.007

---



---

Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3.752	.369	10.155	0	3.015	4.489
RM_TOT_1	-.08	.081	-.989	.326	-.242	.082
CO_TOTAL	.192	.064	3.009	.004	.065	.319

---



---

Standardized Coefficients	
	coeff
RM_TOT_1	-0.111
CO_TOTAL	.339

---

\*\*\*\*\* Total Effect Model \*\*\*\*\*

Outcome Variable: DO\_TOTAL

---

Model Summary						
R	R <sup>2</sup>	MSE	F	df1	df2	p
.141	.02	.142	1.419	1	70	.238

---



---

Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4.578	.261	17.53	.000	4.057	5.099
RM_TOT_1	-.102	.085	-1.191	.238	-.272	.069

---

Standardized Coefficients	
	coeff
RM_TOT_1	-.141

\*\*\*\*\* Total. Direct. and Indirect Effects of X on Y \*\*\*\*\*

Total effect of X on Y						
Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_cs
-.102	.085	-1.191	.238	-.272	.069	-.141

Direct effect of X on Y						
Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
-.08	.081	-.989	.326	-.242	.082	-.111

Indirect effect of X on Y				
	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
CO_TOTAL	-.021	.031	-.087	.036

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y				
	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
CO_TOTAL	-.03	.042	-.118	.051

\*\*\*\*\* Analysis Notes and Errors \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output: 95  
 Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals: 5000  
 WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.  
 ----- END MATRIX -----