



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Ciências Sociais e Humanas

O Compromisso Organizacional nas PME Familiares e Sua Influência no Desempenho Contextual

Andreia Cristina de Sá Rodrigues Albuquerque

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Gestão
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor Mário Franco

Covilhã, Outubro de 2015

Dedicatória

Ao meu marido, e ao bem mais precioso o meu filho que de certa forma também participou
nesta fase nos nove meses que passou na minha barriga.

Agradecimentos

A todos os professores do Departamento de Gestão de Economia da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da UBI que no decorrer da fase curricular do mestrado, foram meus docentes.

Apesar de incluído no grupo anterior, não quero deixar de referir, com especial ênfase, o meu orientador Professor Doutor Mário Franco. Em primeiro lugar por ter aceitado o especial encargo de ser meu orientador na elaboração da presente dissertação e em segundo lugar, pelo tempo, simpatia, conhecimentos e orientação técnica e teórica que sempre me disponibilizou, sem os quais a conclusão da mesma não seria possível.

À Informa pela cedência da base de dados, a qual continha informação com 1000 PME'S do distrito da Guarda.

A todos os que contribuíram para este estudo, através do preenchimento do questionário.

À minha amiga Ana que sempre me acompanhou e tolerou nos bons e maus momentos.

Por último, uma especial referência ao meu marido, também ele, aluno da UBI, que além de me ter incentivado a tomar a decisão de ingressar nesta tarefa do mestrado, nunca me negou a sua incondicional confiança e ajuda.

Resumo

As empresas familiares são importantes na economia dos países e muitas dessas empresas enquadram-se no conceito de Pequenas e Médias Empresas (PME). O presente estudo tem como objetivo investigar se o compromisso organizacional nas PME familiares tem influência no desempenho contextual dos seus colaboradores. Para alcançar este objetivo, adotou-se uma abordagem de investigação quantitativa e exploratória que incidiu sobre oito PME (casos) sedeadas no distrito da Guarda, consideradas como familiares e com propriedade exclusivamente de uma ou mais famílias. O instrumento de recolha de dados para a concretização do presente estudo foi baseado num questionário cuja amostra final foi composta por 101 colaboradores das oito empresas selecionadas.

Os resultados obtidos permitiram concluir que nas PME familiares o compromisso afetivo influencia de forma positiva o desempenho contextual, já que os colaboradores destas empresas de pequena dimensão têm uma ligação emocional no contexto onde estão inseridos. Deste modo, a cooperação e a consciencialização, enquanto dimensões do desempenho contextual, têm um nível relevante dado o papel ativo associado ao compromisso afetivo.

Esta investigação contribui assim para o avanço da teoria no que diz respeito à relação entre o compromisso organizacional e o desempenho contextual nas PME de estrutura familiar. Em termos práticos este estudo permite concluir que o facto de existir uma forte relação entre o compromisso afetivo e o desempenho contextual dos colaboradores, este apresenta um papel relevante neste segmento de empresas. Deste modo, é necessário que estas empresas estejam alertadas para este tipo de compromisso organizacional, pois cada vez mais o compromisso afetivo influencia o desempenho dos seus trabalhadores. Se os responsáveis das PME familiares estiverem sensíveis a esta temática, vão alcançar resultados positivos no desempenho dos seus colaboradores, que por sua vez contribuem para o sucesso da organização. As PME familiares devem então encontrar estratégias para aumentar o compromisso afetivo, de modo a que o mesmo venha a contribuir para as atitudes e comportamentos dos colaboradores. Quanto maior a sua prática de consciencialização organizacional e de cooperação entre os colaboradores, tanto os colaboradores e a própria organização vão ter maiores benefícios.

Palavras-chave

Pequenas e Médias Empresas, Empresas Familiares, Compromisso Organizacional e Desempenho Contextual

Abstract

Family businesses are important in the economy of each country and many of these businesses belong to the concept of Small and Medium Enterprises (SMEs). This study aims to investigate whether organizational commitment in family SMEs influence the contextual performance of its employees. To accomplish this, our research adopted a quantitative and exploratory approach which focused on eight SMEs (cases) located in the district of Guarda, considered to be family owned and exclusively for one or more families. The data collection instrument for this study was based on a questionnaire handed out to a total of 101 employees of the eight selected businesses.

The results showed that in family SMEs affective commitment influences positively the contextual performance as employees of these small businesses have an emotional connection in the context of where they live. In that way, cooperation will have an awareness, while dimensions of contextual performance, have are most relevant given the active role associated with affective commitment.

This research contributes to the advancement of the theory with regard to the relationship between organizational commitment and contextual performance in SMEs of family structure. In practical terms this study shows that there is a strong relationship between affective commitment and contextual performance of employees, which presents a major role in these businesses. It is therefore necessary for these companies awareness to this type of organizational commitment, as more affective commitment influences the performance of their workers. If the owners of these family SMEs are sensitive to this issue, they will achieve positive results in the performance of their employees, which in turn will contribute to the success of the business. Family SMEs must find strategies to increase affective commitment, so that will contribute to the attitudes and behaviors of employees. The higher the practice of organizational awareness and cooperation among employees, the greater the benefits for both employees and the business.

Keywords

Small and Medium Business, Family Business, Organizational Commitment and Contextual Performance

Índice

Dedicatória	iii
Agradecimentos.....	v
Resumo	vii
Abstract	ix
Lista de Figuras	xiii
Lista de Tabelas	xv
Lista de Acrónimos	xvii
1. Introdução.....	1
2. Fundamentação Teórica.....	5
2.1. Empresas Familiares: Definição e Caraterísticas	5
2.2. Compromisso Organizacional	7
2.2.1 Modelo Tridimensional de Meyer & Allen	10
2.3. O Desempenho Individual	12
2.3.1 Desempenho Contextual em Particular	15
2.4. O Compromisso nas PME Familiares e sua Influência no Desempenho Contextual	17
3. Metodologia de Investigação.....	23
3.1 Amostra	23
3.2 Recolha de Dados e Medição das Variáveis.....	25
3.3 Análise de Dados	28
4. Resultados e Discussão.....	29
4.1 Caraterização da Amostra	29
4.2 Compromisso Organizacional nas PME Familiares	31
4.3 Desempenho Contextual nas PME Familiares	35
4.4 A Influência do Compromisso Organizacional no Desempenho Contextual das PME Familiares	37
5. Conclusões e Implicações	43
6. Bibliografia	45
Apêndice I.....	56

Lista de Figuras

Figura 1: Quatro bases de compromisso Organizacional e o Desempenho Contextual 22

Lista de Tabelas

Tabela 1: Distinção entre Comportamento de Tarefa e Comportamento de Desempenho Contextual	14
Tabela 2: Dimensões de Desempenho Contextual.....	17
Tabela 3: Dimensões do Compromisso Organizacional nas Empresas Familiares.....	20
Tabela 4: Características Genéricas das Empresas selecionadas.....	24
Tabela 5: Escalas de Compromisso Organizacional	26
Tabela 6: Dimensões do Desempenho Contextual.....	27
Tabela 7: Características da Amostra	30
Tabela 8: Média e Desvio Padrão da Dimensão do Compromisso Afetivo.....	31
Tabela 9: Média e Desvio Padrão da Dimensão do Compromisso Normativo	32
Tabela 10: Média e Desvio Padrão da Dimensão do Compromisso Instrumental.....	33
Tabela 11: Média e Desvio Padrão da Dimensão do Compromisso Imperativo	34
Tabela 12: Média e Desvio Padrão da Dimensão Cooperação	35
Tabela 13: Média e Desvio Padrão da Dimensão Consciencialização Organizacional	36
Tabela 14: Média e Desvio Padrão da Dimensão Habilidades Interpessoais e Relacionais	36
Tabela 15: Média e Desvio Padrão da Dimensão Esforço Persistente/Caraterísticas Pessoais .	37
Tabela 16: Matriz de Correlação de Pearson.....	39
Tabela 17: Regressão Linear Múltipla da Cooperação	40
Tabela 18: Regressão Linear Múltipla da Consciencialização Organizacional	41
Tabela 19: Regressão Linear Múltipla das Habilidades Interpessoais e Relacionais.....	41
Tabela 20: Regressão Linear Múltipla do Esforço Persistente/Caraterísticas Pessoais	42
Tabela 21: Regressão Linear Múltipla do Desempenho Contextual no Geral.....	42

Lista de Acrónimos

CO	Compromisso Organizacional
PME	Pequenas e Médias Empresas
EF's	Empresas Familiares
DC	Desempenho Contextual

1. Introdução

De acordo com as estatísticas oficiais (Instituto Nacional de Estatística - INE, 2012), em Portugal o tecido empresarial é claramente dominado pelas pequenas e médias empresas (PME). Em 2008 e 2009, por exemplo, a este setor de empresas correspondiam 99,7% das unidades empresariais sob a forma de sociedades não financeiras (INE, 2010, 2011), criando 3/4 dos empregos no setor privado e realizando mais de metade dos negócios (IAPMEI, 2008). Esta situação não difere do que ocorre a nível da União Europeia, em que as PME constituem uma importante fonte de competências empresariais, inovação e emprego, assegurando, aproximadamente, 75 milhões de empregos e representam 99% do total de empresas (Comissão Europeia, 2013).

Inseridas no segmento das PME, as empresas familiares constituem um caso particular em virtude de abrangerem a grande maioria das empresas em todo o mundo e serem amplamente reconhecidas pelo seu importante desempenho na economia mundial (Erdem & Erdem, 2011), nomeadamente, quanto ao seu elevado número, volume de negócios, emprego gerado e repercussões económicas (Pérez-Cabañero *et al.*, 2012).

A nível nacional, apesar de não existirem dados quantificados de forma oficial acerca das empresas familiares, a situação será em tudo idêntica (Ussman, 2004). A esse propósito, a Associação de Empresas Familiares assume que mais de 70% das empresas em Portugal terão uma estrutura e propriedade de índole familiar e, que dessas empresas familiares, a maioria do capital é detido pela família.

O número crescente de empresas familiares aponta para novas atitudes em relação ao trabalho, mudanças associadas à diminuição de empregos formais/tradicionais por causa das inovações tecnológicas, dos novos processos produtivos e dos novos sistemas de gestão. Esse facto tem levado os indivíduos a procurarem uma maior independência e controlo das suas vidas através do empreendedorismo, abrindo os seus próprios negócios e, assim, as empresas familiares vão-se formando em decorrência da força familiar que atrai estes indivíduos (Silva *et al.*, 1999; Martins, 2002; Vidigal, 2004).

Na atual envolvente, as empresas estão inseridas num contexto de transformações, onde as constantes mudanças têm causado grandes impactos sobre o ambiente de trabalho e as relações entre indivíduos e organizações. Na procura de uma maior eficiência, as PME familiares têm implementado processos organizacionais e diferentes estratégias de modernização, no entanto, esses esforços tornam-se limitados se tais empresas não dispuserem de trabalhadores comprometidos e motivados com os seus objetivos.

Vergara (2000) ressalta a importância de se construir uma relação de compromisso e a empresa deve estar em sintonia com as mudanças do ambiente que a cerca, bem como com o desempenho dos seus colaboradores. Nos últimos anos, tem-se verificado de forma notória o crescimento de pesquisas referentes ao construto do compromisso organizacional e, sobretudo, das bases que o compõem. Segundo o mesmo autor, a justificativa para tal aumento detém-se no interesse de acadêmicos e gestores no que toca à compreensão dos vínculos existentes entre os indivíduos e a organização.

Segundo Sá (2000), indivíduos comprometidos com a organização acreditam que os seus comportamentos diante do trabalho precisam de estar dentro do que é certo e do que é moral, guiando-se por atitudes e padrões internalizados. Existe um elo psicológico e comportamental afetivo entre o indivíduo e a organização, o que propicia a motivação para o trabalho, além do próprio compromisso.

Cunha *et al.* (2003) referem que o compromisso organizacional (CO) foca-se no estudo dos indivíduos e grupos em contexto organizacional, assim, como os processos e práticas internas organizacionais que afetam os colaboradores. Para Marques e Cunha (1996), verifica-se assim a necessidade de analisar não só o impacto que os colaboradores têm nas organizações como também o impacto das empresas, nomeadamente no que diz respeito a compromisso, no comportamento e desenvolvimento dos seus colaboradores.

Memili *et al.* (2013) referem também que o CO é importante no que diz respeito à vontade de contribuir para os objetivos organizacionais e é de particular relevância para as empresas familiares, uma vez que estas empresas muitas vezes dependem do envolvimento a longo prazo dos membros da família através da sucessão de geração em geração.

Em conformidade com Chang & Albuquerque (2002), o compromisso organizacional é um construto que desperta interesse, sendo, portanto, o mais estudado dentro do campo de comportamento organizacional. Esse interesse justifica-se devido ao foco que o referido construto mantém nos indivíduos e nas relações destes dentro de equipas e organizações (Menezes, 2009).

Sharma & Irving (2005) referem que em contraste com a literatura referente à família, a construção do compromisso tem recebido uma atenção significativa de investigação na literatura dentro deste tópico. Estes autores referem também que depois de uma profunda revisão dessa literatura, Meyer & Herscovitch (2001) definiram o compromisso como uma força experimentada, como um estado de espírito ou estado psicológico.

O conceito de compromisso organizacional, para Meyer & Allen (1997), designa a relação psicológica que o indivíduo estabelece com a organização onde desempenha funções. Assim,

de forma a analisar o nível de CO presente nas empresas familiares, esta investigação vai ter por base o modelo multidimensional destes dois investigadores. Para estes, o construto compromisso organizacional engloba três componentes que designaram da seguinte forma: componente afetiva, normativa e instrumental.

Do compromisso derivam uma série de atitudes e comportamentos desejáveis: elevado grau de assiduidade e pontualidade, baixas taxas de rotatividade, atitudes positivas diante da mudança, alto desempenho individual, comportamento de cidadania, entre outros. Os diversos resultados proporcionados pelo alto grau de compromisso conferem uma relevância estratégica nos dias atuais (Fischer *et al.*, 2009).

Neste contexto, a empresa familiar distingue-se das demais empresas por possuir no seu ambiente, três dimensões diferentes mas sobrepostas: a família, a gestão e propriedade. Ter a família no mesmo negócio traz características positivas e negativas à empresa. Dos três problemas mais comuns nas empresas familiares, pode-se citar: problemas no processo de sucessão; ignorância quanto à necessidade de maior profissionalização; conflitos entre sócios, etc. (Silva *et al.*, 1999; Martins, 2002; Vidigal, 2004). Nestas circunstâncias, a questão do compromisso organizacional pode trazer importantes discussões sobre a gestão ligada aos laços de parentesco. Para Bastos (1994), o compromisso aproxima-se dos conceitos de “comprometimento” com “envolvimento” como um estado de lealdade a algo.

Meyer & Allen (1991) referem que a intensidade ou incipiência das relações empresa-colaborador pode ser verificada por meio da aplicação dos fundamentos das bases de compromisso organizacional. Nesse sentido, é possível classificar o estado de ligação de um colaborador em relação à organização na qual está inserido, em três perspectivas: afetiva, normativa e instrumental, sendo que uma ou outra perspectiva pode ocorrer de forma mais intensa do que outras.

No seguimento do modelo de Meyer & Allen (1991), Sharma & Irving (2005) indicam que as decisões dos descendentes ou herdeiros de uma empresa familiar e que de alguma forma se imiscuíram nos negócios empresariais, por ação de algum familiar, podem ser estudadas e/ou influenciadas por quatro mentalidades diferentes, sendo as três primeiras as bases do modelo de Meyer & Allen acrescentando apenas o “compromisso imperativo”.

Para Sharma & Irving (2005), os membros da família, muitas vezes, desempenham um papel fundamental na criação e sobrevivência de novos projetos. A combinação de capital financeiro, as redes sociais, e o capital humano fornecido por estes membros aumenta a probabilidade de sobrevivência de novos empreendimentos e ajuda a sustentar o negócio durante tempos económicos difíceis. Contudo, nem todos os membros da família são igualmente qualificados ou competentes para darem uma contribuição positiva para as suas

empresas, por conseguinte, pode-se considerar que a falta de competência seja compensada pela dedicação e compromisso com as suas empresas.

Apesar da importância das empresas familiares e do construto de compromisso organizacional, existe uma falta de estudos que examinem esta relação (Sharma & Irving, 2005). Mais precisamente existem relativamente poucos estudos sobre o compromisso organizacional nas empresas familiares tendo por base as quatro dimensões definidas por Sharma & Irving (2005).

Assim, para preencher esta lacuna na literatura, o **principal objetivo** deste estudo é observar se o grau de compromisso organizacional (afetivo, normativo, instrumental e imperativo) existente nas PME familiares influencia o desempenho contextual dos seus colaboradores. Entende-se aqui por desempenho contextual os comportamentos passíveis de gerar o ambiente psicológico, social e motivacional, facilitador, para o colaborador, da consecução dos objetivos, relacionados com a componente técnica ou de tarefa (Pinto *et al.*, 2009).

Neste sentido, este estudo contribui para a divulgação do construto do compromisso organizacional, mais concretamente, a sua influência no desempenho contextual dos colaboradores em PME familiares.

Este estudo, quanto à sua estrutura, é composto por cinco capítulos (ou partes principais). O primeiro (em que se insere esta peça), introdutório, onde se procede ao enquadramento e definição do problema a estudar, bem como o seu objetivo geral; o segundo, dedicado à fundamentação teórica, no qual, através da clássica revisão da literatura, se constrói um quadro teórico genérico em referência às PME familiares, compromisso organizacional e desempenho contextual; o terceiro, relativo à metodologia utilizada, onde se identificam o tipo de estudo efetuado e os demais procedimentos metodológicos utilizados; no quarto, procede-se à análise dos resultados e respetiva discussão fundamentada no quadro teórico constante do estudo e, por último, um quinto capítulo com as conclusões e contributos retirados do estudo, complementadas com as limitações e futuras linhas de investigação.

2. Fundamentação Teórica

2.1. Empresas Familiares: Definição e Características

Não existe uma definição exata de empresas familiares e os autores tendem a defini-las de várias formas distintas. Para alguns investigadores, a definição é tão ampla como "qualquer empresa que se considera como um negócio de família", mesmo que os membros da família já não estejam envolvidos na gestão e/ou propriedade (Sharma, 2004).

O conceito de empresa familiar não é universal embora inúmeras tentativas tenham sido feitas com vista a encontrar uma definição que distinga as empresas familiares das empresas não familiares. Ussman (2004) refere que é possível encontrar tantas definições quantas as obras que se consultem sobre o tema já que cada investigador, por necessidades operacionais, propõe a sua própria definição. Contudo, o princípio fundamental das definições circula em torno do importante papel da família na definição da visão, criação de recursos, capacidades únicas e controlo do negócio (Sharma, 2004).

Chua *et al.* (1999) dão a definição de uma empresa familiar como um negócio regido e/ou gerido com a intenção de formar e buscar a visão do negócio realizado por uma coligação dominante controlada por membros da mesma família ou um pequeno número de famílias, de uma forma que é potencialmente sustentável através das gerações da família ou famílias.

Martins (1999) afirma que são consideradas empresas familiares as que todos ou alguns sócios possuem entre si laços de parentesco. Dylor, citado em Martins (1999), define empresa familiar como toda a organização na qual as decisões relacionadas com a sua posse ou gestão são influenciadas pela sua relação com uma família ou famílias.

Ussman (2004) refere que uma empresa familiar é aquela em que a propriedade (ainda que parcial) e o controlo estão nas mãos de um grupo unido por relações de parentesco (podendo tratar-se de uma ou mais famílias a formar o tal grupo).

No sentido de clarificar e operacionalizar o conceito de empresa familiar, Chrisman *et al.* (2003) referem os seguintes critérios: propriedade familiar (o capital social da empresa é detido maioritariamente pela família do proprietário); governação familiar (poder da família sobre as decisões estratégicas da empresa), gestão familiar (os membros da família estão nos cargos de gestão) e/ou diversas gerações da família encontram-se ativamente envolvidas nas operações quotidianas da empresa. No presente estudo tomou-se como premissa que ambas

pertencessem na totalidade a uma única família, ou seja, seguiu-se o critério de propriedade familiar definido por estes autores.

Chrisman *et al.* (2005) apresentam ainda duas abordagens de como empresas familiares são definidas na literatura. Distinguem entre a abordagem de componentes de envolvimento e a abordagem de essência.

Embora a abordagem de componentes de envolvimento trate o envolvimento da família como uma condição suficiente para definir uma empresa familiar, a abordagem de essência, trata-o apenas como uma condição necessária.

Seguindo a abordagem de componentes de envolvimento, uma empresa pode ser definida como de cariz familiar, quando: (i) a família é o proprietário; (ii) a empresa é a família de gestão; ou (iii) a empresa é controlada por uma família. Se uma destas três características é aplicável a uma empresa, pode ser definida como um negócio da família.

A abordagem de essência é mais restritiva e define apenas as empresas como sendo familiares quando o envolvimento da família leva a distinção e comportamentos específicos.

Quatro características principais constituem a abordagem de essência: (i) influência de uma família em relação à estratégia da empresa; (ii) visão de uma família e intenção de manter o controlo e entregar a empresa para a próxima geração; (iii) comportamento de empresa familiar; e (iv) senso de família distintivo. A fim de identificar a empresa como uma empresa familiar são necessárias estas características.

As empresas familiares têm problemas únicos e bastante complexos que advém da interdependência entre a empresa e os seus proprietários, os quais correspondem a uma determinada família (Ussman, 2004). A dinâmica dessas empresas revela que os objetivos familiares nem sempre estão de acordo com os objetivos organizacionais, o que gera disputas, rivalidades e conflitos (Lescura *et al.*, 2012).

As empresas de carácter familiar são caracterizadas por promoverem um ambiente de trabalho orientado para a família e sobretudo com algum cuidado para os colaboradores, tendo práticas de trabalho flexíveis (Habbershon & Williams, 1999).

Na maioria dos estudos, a empresa familiar tem sido caracterizada como uma empresa que é controlada por vários membros da família, às vezes a partir de várias gerações (Kraiczy, 2013).

Um dos temas mais frequentemente enfatizados no estudo das empresas familiares corresponde à presunção de que as mesmas são influenciadas intensamente por valores familiares. Esta situação configura um dos conceitos mais importantes, subjacente à tipologia especial que é reconhecida à empresa familiar. Neste tipo de empresas, valores como compromisso, solidariedade, confiança e visão comum, desenvolvem-se facilmente, criando uma vantagem estratégica. Porém, valores rígidos e conservadores são claramente uma desvantagem e uma clara ameaça à continuidade da empresa (Erdem & Baser, 2010).

A empresa familiar representa assim muitas vezes o símbolo da família, sendo sentida e afirmada como um projeto coletivo, no qual quase todos os membros da família estão envolvidos, com um grande investimento pessoal naquilo que é a sua principal fonte de prestígio social e recursos económicos (Lima, 1999). Também Ussman (2004) refere que a empresa familiar pode ser fonte de orgulho e prestígio para a família proprietária, motivado pelo estatuto social que a posse da mesma lhe confere.

Para Franco & Haase (2012), as empresas familiares representam uma cultura corporativa específica, refletida por normas únicas, valores e línguas. Estes autores constataram ainda que as empresas familiares assumem como muito importante a confiança e a lealdade, pelo que a cooperação entre elas contribuirá para o aumento da probabilidade de sucesso.

Collins & O'Regan (2011) referem que o envolvimento da família é a questão-chave que define e diferencia o negócio familiar do negócio não familiar, pois um dos temas mais frequentemente enfatizados no estudo das empresas familiares corresponde à presunção de que as mesmas são influenciadas intensamente por valores familiares. Esta situação configura um dos conceitos mais importantes, subjacente à tipologia especial que é reconhecida à empresa familiar.

Segundo Gallo & Ribeiro (1996), com o decorrer do tempo, o esforço pelo desenvolvimento como empresa e pela manutenção do caráter de empresa familiar, fazem com que este tipo de empresas passe por etapas que apresentam profundas diferenças em relação às empresas não familiares.

2.2. Compromisso Organizacional

O conceito de compromisso organizacional apoia-se na Teoria dos *Side-bets* de Becker (1960) e é consistente com a Teoria da Trocas, na qual o trabalhador se sente recompensado com o que lhe é oferecido pela organização e a sua saída implicaria sacrifícios económicos, sociais e/ou psicológicos.

Becker (1960) sugere na sua teoria que o compromisso consiste num curso de ação no qual alguém se envolve devido às vantagens que daí poderá obter. Segundo o autor, o comprometimento diz respeito ao envolvimento em linhas consistentes de ação.

Entendido a partir da noção de trocas laterais (*side-bets*), o compromisso envolve três elementos centrais: (i) persistência do comportamento durante um período de tempo significativo; (ii) rejeição de outras alternativas; e a (iii) perseguição de uma meta, não obstante a diversidade externa.

Para Becker (1960), um indivíduo permanece vinculado a uma organização devido aos custos e benefícios associados à sua saída, além da necessidade de ajustar-se individualmente a posições sociais.

Os *side-bets* correspondem às trocas laterais entre indivíduo e organização, que fazem com que um trabalhador procure comportar-se de determinada maneira devido aos custos associados à sua saída. Ao trazer a ideia de que os indivíduos se envolvem em linhas consistentes de ação favoráveis ao prolongamento do vínculo com a sua empresa, Becker foi o primeiro autor a aproximar o conceito de compromisso organizacional da noção de permanência.

Hrebiniak & Allutto (1972) referem que o compromisso organizacional consiste num fenómeno estrutural, que resulta de transações entre o indivíduo e a organização e de alterações nas trocas que permanecem ou abandonam a organização em função dos benefícios que obtêm, como por exemplo: o desejo de estabilidade sustenta a decisão de permanecer na organização.

Salancik (1977) considera o compromisso como um estado através do qual o indivíduo cria uma ligação com a organização através de ações com base em crenças ou convicções que sustentam as suas atividades e o seu próprio envolvimento. Este autor argumenta que há três características de comportamento que ligam os colaboradores à organização induzindo o compromisso: (i) a visibilidade de um comportamento (o grau em que se pode ser observado por outras pessoas); (ii) a irrevogabilidade de um comportamento (o facto de este não poder ser alterado); e (iii) a intenção (que liga o ato à pessoa e a motiva a aceitar as consequências do seu ato).

Becker (1960) sugere na sua teoria que o compromisso consiste num curso de ação no qual alguém se envolve devido às vantagens que daí poderá obter. Assume-se este modelo como unidimensional, relacionado com os comportamentos anteriores provenientes de suposições que o indivíduo faz sobre o mundo que implicam: (i) ações prévias demarcando alguns interesses originais relacionados com uma linha orientadora de ação; (ii) reconhecimento

desses interesses; (iii) e a resultante linha orientadora de ação. O mesmo autor refere que os colaboradores agem de uma determinada forma seguindo uma linha consistente de ação.

Para muitos autores, tais como Becker (1960) e Meyer & Allen (1991), a definição de compromisso organizacional reflete como é que a pessoa se coloca face à organização. O compromisso organizacional é definido por Luthans (2002) como: (i) o desejo que o colaborador tem em tornar-se membro da organização onde se encontra, (ii) a vontade que o colaborador tem em exercer os seus esforços para com a organização, e (iii) a crença e a aceitação dos valores e dos objetivos da organização, por parte dos colaboradores.

Greenberg & Baron (1993) definem o compromisso organizacional como uma atitude que reflete a extensão na qual o indivíduo se identifica e está envolvido com a organização, não se mostrando disposto a abandoná-la. Bandeira *et al.*, (2000) reportam-se ao conceito em estudo como uma orientação da união entre a identidade do indivíduo e a organização.

Para Gürses & Demiray (2009), o compromisso organizacional é a lealdade, o comportamento e o interesse que o colaborador mostra ter perante o seu sucesso na organização. Buchanan (1974) sugere que o compromisso consiste no vínculo afetivo às metas e valores de uma organização e, ao papel de cada pessoa em relação à organização como um todo e independente do seu valor instrumental.

Este mesmo autor, nas três escalas que desenvolveu, considera três componentes ligadas ao compromisso: (i) identificação ou adoção das metas e valores da organização; (ii) envolvimento ou imersão psicológica nas atividades relacionadas com funções ou papéis organizacionais; e (iii) lealdade ou sentimento de afeição pela organização.

Allen & Meyer (1996) definem o compromisso organizacional como uma ligação psicológica entre um colaborador e a sua organização que torna menos provável a saída voluntária do colaborador da organização. Este conceito surgiu nas últimas décadas, como sendo um aspeto crucial na compreensão das atitudes e comportamentos dos colaboradores face a uma determinada organização (Allen & Meyer, 1990).

Apesar das investigações levadas a cabo no âmbito do compromisso organizacional procurarem, sobretudo, encontrar e desenvolver modelos que quantifiquem e expliquem os diferentes níveis de compromisso dos indivíduos no trabalho, pode-se verificar que ao longo destas mesmas investigações tem havido uma evolução do conceito e das suas definições (Allen & Meyer, 1990). No início, o compromisso era analisado segundo um ponto de vista unidimensional, através de abordagens mais específicas, como é o caso de Mowday *et al.* (1979).

Hoje este conceito é aceite como sendo multidimensional, no qual são estudados vários componentes do compromisso, nomeadamente através das abordagens de Meyer & Allen (1991, 1997). Estes inúmeros trabalhos desenvolvidos ao longo do tempo podem ser divididos não só pela sua abordagem dimensional, mas também segundo a sua abordagem concetual.

Relativamente a esta última abordagem, podem-se destacar três, como sendo mais estudadas, nomeadamente a abordagem instrumental/calculativa, a afetiva e a normativa (Bastos, 1994). Allen e Meyer (1991) argumentam que desta forma se consegue compreender melhor o comportamento do indivíduo na organização.

2.2.1 Modelo Tridimensional de Meyer & Allen

Foram vários os pontos de vista distintos do compromisso que evoluíram, tornando mais claro ao longo dos anos o significado deste construto, no entanto, tal não significa que exista apenas uma abordagem que gera consenso entre os investigadores. Apresenta-se de seguida um modelo que, ao contrário do modelo unidimensional de Mowday *et al.* (1979), consiste numa perspetiva tridimensional do compromisso desenvolvida por Meyer & Allen (1993).

Sendo o compromisso organizacional um conceito com grande impacto na vida das organizações torna-se fundamental estudar este conceito e a sua interação com as mais diversas variáveis. Através das diferentes abordagens e definições de compromisso organizacional foi possível concluir que este pode apresentar diferentes formas e, pode direcionar-se para diferentes alvos. Assim, Meyer & Allen (1991) desenvolveram o seu modelo de três componentes (multidimensional), na tentativa de agrupar e considerar as semelhanças e diferenças verificadas nas anteriores concetualizações unidimensionais relativas a este conceito.

Segundo Meyer *et al.* (2002), o compromisso pode ser definido como uma ligação psicológica que um indivíduo sente pela sua organização e que reflete o grau de internalização e/ou adaptação do indivíduo perante as características ou perspetivas da organização. Para Meyer e Allen (1997), um colaborador comprometido é aquele que permanece na organização, que vem trabalhar assiduamente, que tem um dia preenchido, protege os bens da organização e partilha os objetivos da mesma. Segundo os mesmos autores, a ligação psicológica do indivíduo para com a organização pode estar relacionada com três fatores independentes, nomeadamente: i) a crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização; ii) os custos associados ao abandono da organização e o iii) sentimento de obrigação em permanecer na organização.

Estes fatores foram designados, por Allen e Meyer de compromisso afetivo, instrumental e normativo. Os autores defenderam ainda que as razões que os levaram a distinguir diferentes

formas de compromisso organizacional estão relacionados com o facto de que estas têm implicações bastante diferentes no comportamento do indivíduo. Outro aspeto importante é a possibilidade de o compromisso se direccionar com base em diferentes alvos e focos, por exemplo, para além da organização em si, pode ainda relacionar-se com a função, a equipa de trabalho, o supervisor, entre outros.

Meyer & Allen (1991) desenvolveram três escalas para medir cada uma das dimensões: escala de compromisso afetivo, escala do compromisso instrumental e escala de compromisso normativo.

i) Compromisso Afetivo

O compromisso afetivo reflete o apego emocional dos colaboradores e a sua envolvimento com a organização. Segundo Mathieu & Zajac (1990), o enfoque deste compromisso tem vindo a ser descrito como uma vontade positiva de os colaboradores se comportarem de uma determinada forma dentro da organização. Sendo também descrita como uma ligação psicológica que as pessoas têm com a organização que faz com que os indivíduos permaneçam na organização porque assim o querem (Meyer & Allen, 1991).

Além disso, esta forma de ligação tem sido considerada como um fator determinante de lealdade e dedicação. Os colaboradores com um compromisso afetivo são vistos como tendo uma forte sensação de pertença e de identificação, o que, por sua vez aumenta o seu envolvimento com as atividades da organização, bem como aumenta a sua vontade em alcançar os objetivos organizacionais e o seu desejo em permanecer na mesma (Meyer & Allen, 1991). Em termos comportamentais este enfoque corresponde a resultados extremamente positivos e estratégicos, sobretudo para aquelas empresas que vêm nas pessoas a forma de obter vantagem competitiva.

ii) Compromisso Instrumental / Calculativo

O compromisso instrumental constitui um enfoque no qual o compromisso resulta dos custos e benefícios associados com a saída ou manutenção da posição de um determinado colaborador na organização (Meyer & Allen, 1997). Ou seja, os custos associados com a mudança da forma de agir dos colaboradores, tendo em conta, por exemplo, mecanismos psicossociais, bem como as trocas e investimentos que foram até então efetuadas entre o indivíduo e a organização (*side-bets*), são o que determinam a permanência do colaborador nessa organização (Brown, 1996). Contudo, é de salientar que níveis elevados de compromisso instrumental podem ser considerados negativos (Allen & Meyer, 1996; Meyer & Allen 1997).

iii) Compromisso Normativo

O empenhamento normativo reflete os sentimentos de obrigação dos funcionários em permanecer na organização e aumenta a probabilidade de os funcionários continuarem na empresa, motivando os restantes. Segundo Meyer & Allen (1991), o compromisso normativo traduz-se num sentimento de obrigação do colaborador em permanecer na organização. Para estes autores, esta forma de compromisso baseia-se em sentimentos de obrigação moral e de responsabilidade para com a organização e/ou pessoas que fazem parte dela. Mathieu & Zajac (1990) descrevem-na também como uma atitude geral de lealdade que tem um papel determinante nas interações sociais dentro da organização. Pois, segundo este enfoque, a base deste vínculo refere-se à introjeção, por parte do indivíduo, de valores e padrões culturais da organização. O que, por sua vez, leva a que se gerem sentimentos de obrigação para contribuir para a mesma (Meyer & Allen, 1997).

2.3. O Desempenho Individual

Para Viswesvaran (2001), o desempenho individual pode ser definido como um comportamento que pode ser avaliado. O desempenho individual é composto por várias manifestações comportamentais, que são identificáveis apenas através de medidas operacionais e que diferem dependendo do contexto em que são aplicados.

Segundo Xiaowei (2006), um trabalhador que é fundamental para a organização pode ser reconhecido pela sua capacidade de alto desempenho, bem como a sua capacidade de criar valores para a organização. Assim, os trabalhadores fundamentais são aqueles que têm influência sobre os outros trabalhadores, que têm conhecimento e cujo desempenho é caracterizado pelos seguintes aspetos: (a) habilidades para lidar com redes organizacionais, (b) habilidades para transmitir a memória organizacional, (c) confiança, (d) habilidades para agir energeticamente numa equipa, (e) influência na cadeia de performance, (f) difíceis de substituir e (g) traços de inovação.

Viswesvaran & Ones (2000) definem o desempenho individual compreendendo o desempenho de tarefa e o desempenho contextual. Para os autores, a definição de desempenho individual consiste num conjunto de ações, comportamentos e resultados que os empregados demonstram e realizam, contribuindo para atingir os objetivos organizacionais.

No contexto do mercado, Rego (2002) refere que as organizações sentem a necessidade de desenvolver dois tipos de mecanismos no seu ambiente organizacional: o controlo da realização das tarefas e atividades que são respetivas de cada colaborador (comportamentos do próprio papel) e estimular atitudes espontâneas e inovadoras que ultrapassam os requisitos formalmente obrigatórios (comportamentos extra-papel). Ainda Rego (2002) menciona que o

desempenho contextual corresponde às atividades que não estão diretamente relacionadas com as suas funções, mas que permitem modelar o ambiente organizacional, social e psicológico.

O desempenho individual em qualquer posto de trabalho integra duas dimensões: desempenho de tarefa e desempenho contextual (Borman & Motowidlo, 1997).

A primeira compreende os comportamentos que contribuem direta e indiretamente para o sistema técnico da organização, seja com a implementação de partes desse sistema, como a transformação de inputs (apoio direto), bem como com o apoio a essas transformações, através do fornecimento de inputs ou serviços e posterior distribuição de outputs (apoio indireto). O nível de desempenho de tarefa do indivíduo traduz, assim, a eficácia com que este desempenha as atividades que contribuem para o sistema técnico da organização referem Borman & Motowidlo (1993, 1997).

Estes autores mencionam a dimensão do desempenho contextual (DC), como integrando os comportamentos que não estando diretamente relacionados com a função específica do trabalhador, moldam o contexto organizacional, social e psicológico que serve como catalisador crítico para o desenvolvimento das atividades e processos da tarefa. Este tipo de desempenho não visa suportar tanto o sistema técnico (como o anterior), mas antes a organização de uma forma mais ampla, o ambiente social e psicológico onde o sistema técnico deve funcionar. Esta dimensão do desempenho individual condiciona a cultura e o clima da organização (Hattrup *et al.*, 1998), influenciando o seu desempenho ou eficácia (Borman & Motowidlo, 1993; Borman *et al.*, 2001).

Borman & Motowidlo (1997) distinguem o desempenho de tarefa e contextual a nível concetual e empírico, com base em aspetos fundamentais. Em primeiro lugar, sublinham que as atividades de tarefa tendem a variar entre postos de trabalho, enquanto as atividades e processos de desempenho contextual são geralmente idênticos; em segundo lugar, as atividades e os processos de desempenho de tarefa podem ser mais facilmente prescritos pelo papel do que as atividades e os processos do desempenho contextual; e, finalmente, as atividades e os processos de desempenho de tarefa estarão relacionados com competências cognitivas e o desempenho contextual, com características individuais de personalidade.

Para se distinguir o domínio do desempenho de tarefa e o contextual importa considerar as tarefas para as quais o trabalhador foi contratado (e que requerem comportamentos de tarefa), o âmbito do seu posto de trabalho e o facto dos comportamentos contextuais o ultrapassarem, por implicarem esforço extra e iniciativa do trabalhador. Vários estudos têm corroborado esta distinção (Borman & Motowidlo, 1993, 1997); Borman *et al.*, 2001; Coleman & Borman 2000).

Segundo Borman & Motowidlo (1993), a estrutura interna do desempenho de tarefa é específica a cada posto de trabalho em particular, enquanto a do desempenho contextual é transversal à maioria dos postos de trabalho.

Segundo Motowidlo & Schmit (1999) e Borman e Motowidlo (1993, 1997), a distinção conceitual e empírica entre comportamentos, atividades e processos de desempenho de tarefa e de desempenho contextual baseia-se em quatro pontos fundamentais (Tabela 1).

Tabela 1: Distinção entre Comportamento de Tarefa e Comportamento de Desempenho Contextual

Comportamento de Tarefa	Comportamento de Desempenho Contextual
Contribui direta ou indiretamente para a Organização.	Contribui para o contexto organizacional, social e psicológico no qual a mesma deve funcionar, e por sua vez este serve de catalisador para as atividades e processos da tarefa.
As atividades de tarefa tendem a variar entre diferentes postos de trabalho, o que não acontece com as atividades e processos de desempenho contextual, geralmente idênticos. Os vários postos numa Organização, ou entre organizações, diferenciam-se pelos seus comportamentos de tarefa, sendo especialmente a partir destes que se define as fronteiras de cada posto.	Os aspetos centrais dos comportamentos de desempenho contextual revelam-se idênticos a todos ou quase todos os postos de trabalho. Apesar de alguns dos elementos periféricos poderem variar, na medida em que o trabalho é desempenhado em organizações distintas, as suas características centrais permanecem idênticas.
Tende a ser mais facilmente prescritos pelo papel, do que os comportamentos contextuais. Contudo, podemos encontrar comportamentos contextuais requeridos pelo papel, em função das características desse trabalho.	Organ (1997) propõe a adoção de desempenho contextual, realçando que é menos provável o desempenho contextual ser definido enquanto requisito de trabalho imposto ou obrigatório e que será considerado pelo trabalhador enquanto algo que garante recompensas sistemáticas (apesar destes comportamentos poderem levar a isso). A exceção a este princípio poderá ser observada em postos de trabalho que consistem, essencialmente em variadas formas de desempenho contextual, como acontece com algumas funções dos recursos humanos.
Enquanto antecedentes do desempenho de tarefa temos os conhecimentos, as competências e as habilidades.	Ao passo que ao desempenho contextual são associadas enquanto antecedentes as características de personalidade e a motivação.

Fonte: Elaboração Própria

Mesmo que se esteja na presença de um comportamento de tarefa de outro colega de trabalho ou do nosso próprio posto, aquilo que caracteriza o comportamento enquanto pertencente à dimensão de desempenho contextual é o facto de envolver voluntarismo ou esforço extra na adoção do comportamento com entusiasmo ou persistência, independentemente da proficiência com que esse comportamento é adotado. Neste estudo e dentro do contexto de PME familiares apenas se enquadra o desempenho contextual. Uma explicação deste construto é a seguir apresentada.

2.3.1 Desempenho Contextual em Particular

A variedade de comportamentos que influencia a concretização dos objetivos numa organização não é totalmente abarcada pela noção de desempenho da tarefa em si, na medida em que paralelamente a esses comportamentos são adotados outros comportamentos que, não sendo de transformação ou de apoio a essa transformação, potenciam-na através da ação que têm a nível do contexto organizacional, psicológico e social onde se desenvolve a organização (Borman & Motowidlo, 1993, 1997).

Para estes autores, o conjunto desses comportamentos configura a dimensão de DC, e os mesmos ultrapassam o âmbito do posto de trabalho do indivíduo e exigem esforço extra e iniciativa da sua parte. Estes comportamentos vão para além do desempenho da tarefa, fortalecendo o meio organizacional psicológico e social no qual o sistema técnico deve funcionar, zelam pelo equilíbrio da Organização e promovem o seu desenvolvimento e avançam inicialmente com a estrutura interna do desempenho contextual em cinco categorias de comportamentos:

- Voluntariar-se para realizar atividades de tarefa que não são formalmente parte do seu trabalho ou função;
- Persistir com entusiasmo e esforço extra quando é necessário completar as suas atividades de tarefa com sucesso;
- Ajudar e cooperar com outros;
- Seguir regras e procedimentos organizacionais mesmo quando estes são pessoalmente inconvenientes;
- Aprovar, apoiar e defender abertamente os objetivos organizacionais.

Motowidlo *et al.* (1997) referem que comportamentos distintos que um indivíduo realiza ao longo de um período padrão têm um valor agregado para a organização. Comportamento é o que as pessoas fazem no trabalho porquanto o desempenho é o comportamento com uma

componente de avaliação, ou seja, é um comportamento que pode ser avaliado como positivo ou negativo para o indivíduo ou para a organização.

Atividades contextuais contribuem para a eficiência organizacional de forma a moldarem o contexto organizacional, social e psicológico que serve como catalisador para atividades ou processos relacionados a tarefas. Desempenho contextual inclui voluntariado para realizar atividades que não são formalmente parte do trabalho e ajudar ou cooperar com os outros (Borman & Motowidlo 1997). Os mesmos autores realçam que os comportamentos de desempenho contextual não são determinados em função das expectativas existentes na organização, apesar dos comportamentos pro-sociais incluírem comportamentos funcionais (que beneficiam a Organização) e disfuncionais (comportamentos que prejudicam a Organização), a noção de desempenho contextual considera apenas os comportamentos funcionais. Assim, o desempenho contextual é responsável por um tipo de comportamento que incide, principalmente, sob o controle de motivação dos trabalhadores (Griffin *et al.*, 2000).

O Desempenho contextual corresponde às atividades que não estão diretamente relacionadas com as suas funções, mas que permitem modelar o ambiente organizacional, social e psicológico (Rego, 2002).

Borman & Motowidlo (1997) propõem cinco dimensões de desempenho contextual: (1) Persistir com entusiasmo e esforço extra quando necessário para completar as atividades próprias e as tarefas com sucesso (perseverança e consciência; esforço extra no trabalho), (2) Voluntariado para a realização de tarefas e atividades que não são formalmente parte do próprio trabalho (sugerindo melhorias organizacionais, iniciativa e assumir a responsabilidade adicional, fazendo sugestões construtivas, o desenvolvimento de si mesmo); (3) Ajudar e cooperar com os outros (que assistem/ajudando os colegas de trabalho; auxiliar/ajudando os clientes; ceder organizacionalmente; desportivismo; altruísmo; ajudando os colegas de trabalho), (4) Após as regras e procedimentos organizacionais (seguindo ordens e regulamentos; cumprindo com os valores organizacionais e políticas; consciencialização; cumprimento de prazos; virtude cívica), e (5) dar o seu aval, apoiar e defender os objetivos organizacionais (lealdade organizacional; preocupação com os objetivos da empresa; ficar com a organização durante os tempos difíceis; proteger a organização).

Para Carlos & Rodrigues (2015), o conceito de desempenho contextual pode ser medido através de várias dimensões: esforço persistente, a cooperação, a consciência organizacional e interpessoal e habilidades relacionais. Estes autores através da literatura existente criaram um quadro sobre as dimensões de desempenho contextual (Tabela 2).

Tabela 2: Dimensões de Desempenho Contextual

	Dimensão	Definição
i)	Esforço persistente (fundido com características pessoais)	Persistência para atingir metas
ii)	Cooperação	Eficácia em trabalhar com os outros Execução de tarefas extra Ajudar os colegas
iii)	Consciencialização Organizacional	Disciplina pessoal (à medida em que as pessoas se abstenham de comportamentos de desempenho negativos, como o absentismo excessivo e infrações de regras e procedimentos de trabalho) Observação
iv)	Caraterísticas pessoais (fundido com esforço persistente)	Iniciativa Motivação para realizar, para aprender (procurar informação) e para trabalhar bastante Criatividade e inovação Adaptabilidade Tolerância ao stress
v)	Habilidades interpessoais e relacionais	Habilidades de comunicação oral e escrita Resolução de conflitos Negociação Influenciar os outros Redes sociais

Fonte: Carlos & Rodrigues (2015)

Para os autores, a liderança e supervisão em cargos de gestão estão incluídos no desempenho contextual e que de acordo com a perspectiva proposta por Borman & Motowidlo (1997), foram incluídos na dimensão 'desempenho contextual ". Por exemplo, um dos comportamentos que os gestores devem adotar a fim de realizar as suas tarefas é poder de persuasão, mas este tipo de comportamento é normalmente incluído no desempenho contextual, por isso, consideraram este tipo de comportamento como pertencendo ao desempenho contextual.

2.4. O Compromisso nas PME Familiares e sua Influência no Desempenho Contextual

Os membros da família muitas vezes desempenham um papel fundamental na criação e sobrevivência de novos empreendimentos (Aldrich & Cliff, 2003; Astrachan *et al.*, 2003; Learned, 1995). Em particular, procura-se compreender as atitudes que obrigam os membros da próxima geração de empresas familiares a prosseguir carreira nessas mesmas empresas (Sharma & Irving, 2005). Estes autores referem ainda que no caso dos sucessores de uma empresa familiar, o alvo da sua ação é o negócio da família.

Alguns investigadores, tais como Sharma & Irving (2005) e Memili *et al.* (2013) têm procurado formas de avaliar e incentivar o compromisso organizacional dos membros da família da próxima geração, mas apesar da sua reconhecida importância, há uma carência de pesquisas sistemáticas sobre o compromisso entre membros da família da próxima geração. Por outro lado, a literatura sobre empresas familiares tem tratado o compromisso como um construto unidimensional, sem nenhuma investigação dirigida para entender as potenciais diferenças na sua natureza ou força.

Familiares comprometidos com a empresa são mais propensos a seguir carreiras dentro da sua empresa familiar. Ser cooperativo na realização do seu papel e na transição de liderança, vai fazer com que o mesmo fique satisfeito com o processo de sucessão (Sharma, 1997). Por exemplo, Becker (1995) distingue entre os vários alvos (focos) e mentalidades (bases) de compromisso, considerando que os focos são as entidades a que um indivíduo está ligado e as bases são os motivos que geram ligação à empresa.

Com vista a um melhor entendimento das anteriores questões, Sharma & Irving (2005) remetem para uma maior necessidade de se focar na essência da organização onde aplicam estudos sobre o compromisso. Para Reichers (1985), uma vez que é a organização que se presume ser o foco do compromisso, a atenção do indivíduo para a natureza da organização parece justificada. Em particular, procura-se compreender as atitudes que obrigam os membros da próxima geração de empresas familiares a prosseguir carreira nessas mesmas empresas (Sharma & Irving, 2005). Estes autores referem ainda que no caso dos sucessores de uma empresa familiar, o alvo da sua ação é o negócio da família.

O curso de ação ou comportamento "focal" que esses membros da família se sentem obrigados a fazer é a de seguir uma carreira na sua empresa familiar. Apesar de compartilhar um comportamento focal comum, as suas razões para se juntar às empresas da sua família podem variar (Dumas *et al.*, 1995). Familiares juntam-se ao negócio muitas vezes porque é "oferecido" uma vasta variedade de tarefas assim como uma satisfação no trabalho e valorização. Por outro lado, familiares mais novos são "recrutados" pelos seus pais que gerem o negócio, para fazerem parte da empresa, e por vezes, sentem-se obrigados a entrar no ramo empresarial (Sharma & Irving, 2005).

Os familiares fazem parte do ramo das empresas por perceberem que o negócio é um refúgio seguro para as suas carreiras profissionais. Porém, há também quem tenha a sorte de acabar os estudos universitários e encontrar nas empresas dos seus familiares uma oportunidade de carreira e emprego, sem terem de passar pelo árduo caminho de procura de emprego na sua área, evitando assim, envio de currículos e entrevistas (Sharma & Irving, 2005).

É bem possível que os seus comportamentos subsequentes em relação ao negócio da família variem muito, com implicações para a sua eficácia e para o desempenho da empresa (Morrison, citado por Sharma & Irving, 2005). Assim sendo, não está definido que todas as pessoas que enveredem para empresas familiares se dediquem “de corpo e alma” ao negócio da mesma, ou se todas escolhem por estas carreiras profissionais ao longo do tempo, ou se dedicam ainda o mesmo esforço à empresa.

Nas PME familiares, os proprietários/gestores tendem a considerar as suas organizações como extensões de si mesmos (Lastovicka & Fernandez, 2005), uma vez que nessas empresas os nomes dos membros da família são identificados com a organização (Dyer & Whetten, 2006). Desse modo, os proprietários podem ser um dos principais contribuintes para a reflexão, destacando o relacionamento com a família e distinguindo-os de outros colaboradores (Belk, 1988; Thomson, 2006).

Além disso, como os proprietários muitas vezes não têm que comprar as ações de propriedade no mercado para deterem o controlo corporativo, pois muitas vezes recebem ações como regalia dos pais ou outros parentes, o apego afetivo para a empresa resulta das representações simbólicas ou lembranças de laços interpessoais incorporadas pela participação acionária (Grayson & Shulman, 2000; Richins, 1994). Assim, os proprietários das empresas familiares têm mais do que uma participação nos seus negócios a longo prazo (Zellweger *et al.*, 2012). Portanto, o compromisso organizacional afetivo também pode resultar da ligação com a propriedade e o valor emocional (Zellweger & Astrachan, 2008).

As empresas familiares são caracterizadas como um ambiente de trabalho favorável, com um maior cuidado com os colaboradores e tendo práticas de trabalho flexíveis (Habbershon & Williams, 1999). Um clima harmonioso nas empresas familiares permite o envolvimento dos trabalhadores, horários flexíveis. Um apoio na liderança pode aumentar a extensão da família que detém o controlo (proprietários-gerentes) do negócio, bem como menor tempo e *stress* associado a atividades de trabalho. Assim, a harmonia familiar deverá diminuir o conflito trabalho-família (Memili *et al.*, 2013).

A harmonia familiar também aumenta a proximidade, o contacto e a transferência de conhecimento tácito que geram apego à propriedade (Belk, 1988). O bem-estar familiar caracteriza-se por relações de apoio no seio da mesma, porém, em certas empresas, sejam familiares ou não, há desentendimentos interpessoais que normalmente são atenuados e apaziguados através da orientação de princípios patriarcais em prol da harmonia (Au & Kwan, 2009).

Altos níveis de harmonia familiar podem diminuir o conflito trabalho - família, através de uma redução de pressões, fazendo com que haja menos exigências de tempo e expectativas mais

flexíveis (Greenhaus & Beutell, 1985). Assim, a harmonia familiar, envolvendo relações de apoio tendem a proporcionar um efeito tampão para lidar com o conflito trabalho-família (Greenhaus & Beutell, 1985). Além disso a, percepção de controlo no local de trabalho num ambiente acolhedor diminui o conflito trabalho - família (Thomas & Ganster, 1995).

Um ambiente harmonioso numa empresa familiar possibilita a integração dos trabalhadores, horários e regras maleáveis, o apoio na liderança pode aumentar, fazendo com que mais membros da família se juntem à empresa e com que atividades desgastantes se pareçam simples tarefas. Assim, o bem-estar familiar diminui as disputas e conflitos no trabalho.

Para Sharma & Irving (2005), as decisões dos descendentes ou herdeiros de uma empresa familiar e que de alguma forma se imiscuíram nos negócios empresariais, por ação de algum familiar, podem ser estudadas e/ou influenciadas por quatro mentalidades/dimensões diferentes (Tabela 3).

Tabela 3: Dimensões do Compromisso Organizacional nas Empresas Familiares

Compromisso Afetivo	Baseado em uma forte crença e aceitação dos objetivos da empresa, juntamente com o desejo de contribuir para esses objetivos, e com a confiança na sua capacidade de o fazer. Em essência, o sucessor quer seguir uma carreira.
Compromisso Normativo	Baseado em sentimentos, na obrigação de seguir uma carreira no negócio da família. Ao tentar alcançar uma carreira na empresa da família, o sucessor tenta promover e manter boas relações com a geração mais velha. Em suma, os sucessores com altos níveis de compromisso normativo sentem que eles deveriam seguir uma carreira.
Compromisso Instrumental	Baseado em percepções de custos substanciais de oportunidade, os sucessores são informados da perda de investimentos ou de valor se não seguirem uma carreira no negócio da família. Sucessores com altos níveis de compromisso calculista sentem que têm de perseguir uma carreira.
Compromisso Imperativo	Baseado em um sentimento de insegurança e incerteza da capacidade de prosseguir com êxito uma carreira fora do negócio da família. Os indivíduos com altos níveis de compromisso imperativo percebem que eles não têm alternativas para uma carreira no negócio da família. O subjacente neste caso de mentalidade é uma necessidade de procurar uma carreira.

Fonte: Sharma & Irving (2005)

Estas quatro mentalidades sugerem, que as perspectivas da família no que diz respeito às suas experiências de sucessão, para que os sucessores se juntem às empresas dos seus familiares são através de uma infinidade de razões (Handler, 1989; Sharma, 1997).

O impacto positivo do compromisso organizacional no desempenho contextual foi comprovado por Samad (2005). Locke *et al.* (1988) defendem que a força desta relação dependerá da quantidade de variância no compromisso.

De acordo com Meyer *et al.* (2002), o compromisso organizacional tem um impacto no desempenho contextual, sendo este positivo relativamente ao compromisso afetivo e ao compromisso normativo, e negativo em relação ao compromisso calculativo.

Sharma & Irving (2005) ao introduzirem um novo tipo de compromisso (o imperativo), este também tem um impacto no desempenho contextual sendo este negativo. Os autores trataram o compromisso organizacional como um construto unidimensional, sem esforço dedicado à compreensão dos antecedentes ou consequências comportamentais de diferentes bases de compromisso. Todavia, os autores dão o primeiro passo no que diz respeito ao compromisso sucessor, propondo que: (i) diferentes mentalidades podem orientar as decisões dos membros da família de próxima geração para prosseguir uma carreira em empresas da sua família, (ii) cada base do compromisso é um produto de diferentes antecedentes, e (iii) existem vários efeitos comportamentais produzidos pelas diferentes bases de compromisso.

O compromisso organizacional ajuda a identificar quatro mentalidades diferentes que levam ao compromisso dos sucessores. Através do modelo adaptado de Shrama & Irving (2005), onde apresentam quatro bases de compromisso, tenta-se perceber qual o impacto que estas quatro dimensões (Afetivo, Normativo, Instrumental e Imperativo) possam ter no desempenho contextual. Ver modelo proposto a seguir (Figura 1).

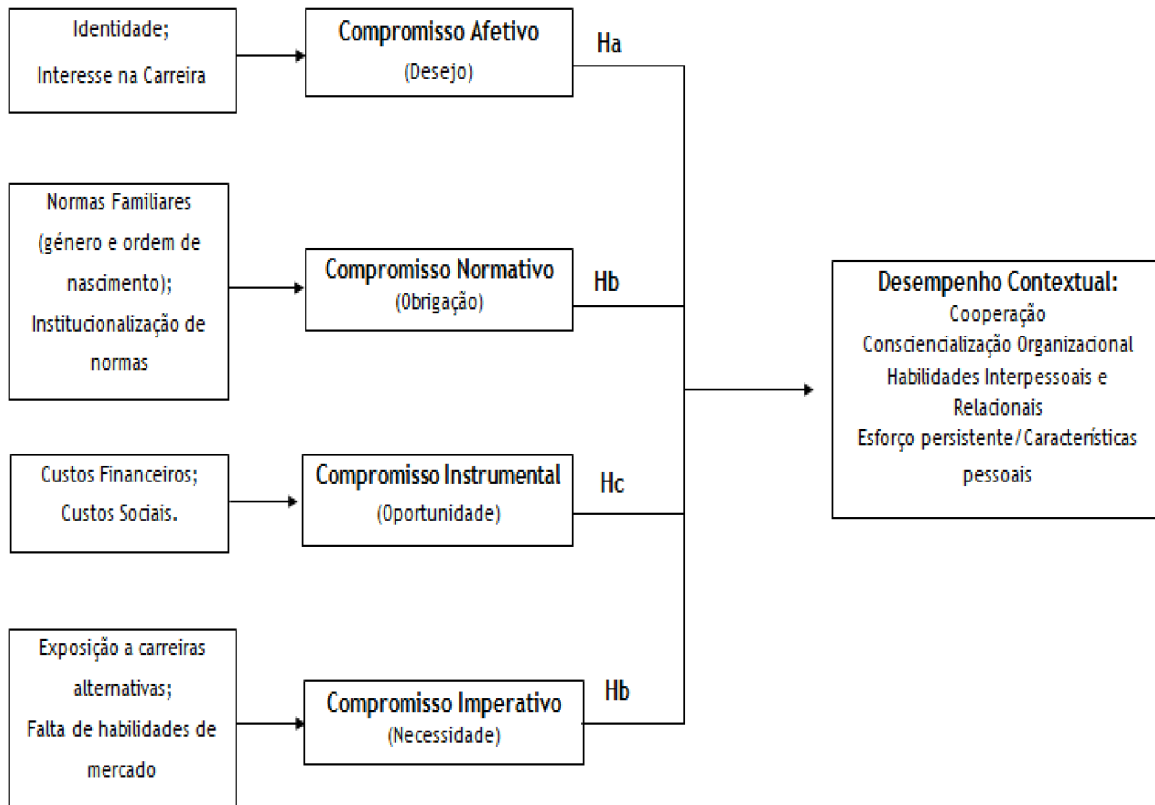


Figura 1: Quatro bases do compromisso Organizacional e o Desempenho Contextual

Fonte: Elaboração Própria

Este modelo representa os antecedentes e as consequências a nível do desempenho contextual das diferentes bases de compromisso organizacional nas empresas familiares (EF). Com base neste modelo é possível estabelecer uma relação entre o compromisso organizacional e o desempenho contextual, logo as hipóteses de investigação são:

H1a. O compromisso Afetivo nas EF tem um impacto positivo no desempenho contextual.

H1b. O compromisso Normativo nas EF tem um impacto positivo no desempenho contextual.

H1c. O compromisso Instrumental nas EF tem um impacto negativo no desempenho contextual.

H1d. O compromisso Imperativo nas EF tem um impacto negativo no desempenho contextual.

3. Metodologia de Investigação

Como refere Santos (2010), existe a necessidade dos conceitos, métodos e metodologia serem apresentados de forma distinta. O método permite alcançar o objetivo através de ações sistemáticas que incluem o planeamento da investigação, os meios, os resultados esperados e deteção de erros. Por outro lado, a metodologia diz respeito ao estudo sistemático dos métodos, que devem ser planeados e apropriados aos objetos de análise e de acordo com a revisão permanente e crítica do conhecimento científico.

Para Fortin (1999), o processo de investigação apresenta três fases essenciais: a fase concetual, a fase metodológica e, por fim, a fase empírica. Na primeira fase remete-se para a sistematização de definição de ideias, compreendendo-as relativamente a um tema específico, com o objetivo de atingir um conceito claro e organizado do assunto em questão.

Na segunda fase, o investigador estabelece os métodos que utilizará com vista a obter soluções para as questões de investigação, escolher o desenho mais adequado, definir a população e escolher os instrumentos de recolha de dados mais apropriados. A última fase passa pelo tratamento e interpretação dos dados e a comunicação dos resultados obtidos (Fortin, 1999).

Estes procedimentos (fases) metodológicos serão descritos na presente seção.

3.1 Amostra

Para realizar a presente investigação empírica optou-se por uma amostra inicial de colaboradores de PME familiares no distrito da Guarda. Estas empresas foram classificadas como PME e consideradas em simultâneo como empresas familiares (neste caso, considerou-se como critério que a propriedade e a totalidade do capital social pertencesse a uma só família).

Importa referir, que o conceito de PME utilizado no presente estudo é o da Recomendação da Comissão Europeia nº 203/361/CE, de 2003.05.06. Relativamente à propriedade, tomou-se como premissa que ambas pertencessem na totalidade a uma única família. Outro critério de seleção foi, nos termos referidos por Sousa e Baptista (2011), a proximidade geográfica perante o domicílio do autor do presente estudo, neste caso o distrito da Guarda.

Após o contacto inicial e algumas recusas, o número de empresas acabou por se fixar em oito PME, às quais, por uma questão de sigilo, se atribuiu a cada uma, para efeitos de

identificação, uma letra do alfabeto (A a H). Deste modo, uma vez que a unidade de análise neste estudo é o colaborador, a amostra foi composta por 152 colaboradores (Tabela 4).

Tabela 4: Características Genéricas das Empresas Seleccionadas

Empresa	Ano Fundação	Setor de Atividade	CAE	Nº Sócios Familiares	% Capital Social	Nº Colaboradores	Respostas Obtidas
A	1995	Comércio Máquinas Agrícolas e Automóveis	46610	3	100%	30	30
B	1974	Construção Civil	42990	2	100%	11	11
C	1993	Extração de Granitos	08112	2	100%	5	5
D	1975	Comércio	46480	3	100%	4	4
E	1994	Comércio Máquinas Agrícolas e Automóveis	46610	2	100%	25	9
F	1998	Transportes Rodoviários e Mercadorias	49410	4	100%	20	11
G	1998	Têxtil	47711	2	100%	25	23
H	2001	Transportes Rodoviários e Mercadorias	49410	2	100%	32	8
Total						152	101

3.2 Recolha de Dados e Medição das Variáveis

Nesta investigação para alcançar os objetivos propostos, foi desenvolvido um questionário¹ de elaboração própria, onde as escalas foram adaptadas de vários autores. Segundo Parasuraman (1991), um questionário é um conjunto de questões feito para gerar os dados necessários para se atingir os objetivos do(s) construto(s). O mesmo autor afirma que nem todos os projetos de pesquisa utilizam esta forma de instrumento de recolha de dados mas, o questionário é muito importante na pesquisa científica, especialmente nas Ciências Sociais.

Para que fosse possível reforçar a fiabilidade deste instrumento de recolha de dados criado para este estudo (o questionário), realizou-se ainda o pré-teste ao mesmo junto de duas empresas na primeira semana de abril de 2015. Após o pré-teste, todas as falhas e/ou sugestões indicadas foram levadas em consideração e introduzidas no questionário.

O questionário foi entregue pessoalmente nas PME na primeira semana de maio, onde se obtiveram as respostas finais na primeira semana de agosto, ou seja, 101 respostas válidas (ver Tabela 4).

Para medir o construto do compromisso organizacional utilizou-se a escalas de Meyer & Allen (1997) e de Sharma & Irving (2005). Considerando o compromisso organizacional como um construto multidimensional, cada uma das componentes, afetiva, normativa, instrumental e imperativo, foi medida através destas escalas específicas. Estas são constituídas por afirmações representativas da dimensão específica que está a ser medida. A resposta foi dada numa escala de tipo Likert de 7 pontos, proposta pelos autores Meyer & Allen (1997) na qual (1) corresponde a “Discordo Totalmente” e (7) a “Concordo Totalmente”. Além da escala de resposta do tipo Likert de 7 pontos proposta por Meyer & Allen, manteve-se também a formulação negativa de alguns itens. Na tabela 5 são descritos os itens de cada sub-escala, sendo representado por (R) os itens cuja escala terá de ser invertida.

A fim de se determinar os índices de consistência interna do instrumento utilizado para a recolha de dados recorreu-se ao cálculo do coeficiente “Alfa de Cronbach”. Os valores de Alfa de Cronbach obtidos, para cada uma das sub-escalas do compromisso organizacional, foram superiores a 0,70 (Nunnally, 1978), o que revela uma boa consistência interna. Estes resultados vão de encontro aos que foram encontrados por Nascimento *et al.* (2008).

¹ Ver Questionário no Apêndice I - Questionário aos colaboradores de PME familiares

Tabela 5: Escalas do Compromisso Organizacional

Sub-escala do Compromisso Organizacional Afetivo	Alpha Cronbach
2. Não me sinto 'emocionalmente ligado a esta empresa'. (R)	0,812
6. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.	
7. Não me sinto como 'fazendo parte da família' nesta empresa. (R)	
9. Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem os meus.	
11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.	
15. Não me sinto como fazendo parte desta empresa. (R)	
Sub-Escala do Compromisso Organizacional Normativo	
4. Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.	0,753
5. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente. (R)	
8. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento.	
10. Esta empresa merece a minha lealdade.	
12. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora.	
18. Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa.	
Sub-Escala do Compromisso Organizacional Instrumental	
1. Acredito, que há muito poucas alternativas, para poder pensar em sair desta empresa.	0,719
3. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer.	
13. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a minha saída iria requer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.	
14. Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.	
16. Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.	
17. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse sair desta empresa neste momento.	
19. Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.	
Sub-Escala do Compromisso Organizacional Imperativo	
20. Sinto que não conseguiria ter êxito fora deste tipo de negócio.	0,819
24. Devo a minha carreira a esta empresa.	
22. Sinto que não conseguiria prosseguir carreira se deixasse esta empresa.	
25. Todo o êxito que tive a nível profissional foi devido a esta empresa.	
21. Se saísse desta empresa sentiria um grande sentimento de insegurança para conseguir arranjar outro emprego.	
23. Esta empresa proporciona-me um grande sentimento de segurança.	

Para medir o construto do desempenho contextual, seguiu-se a escala desenvolvida Carlos & Rodrigues (2015) aplicada às instituições de ensino superior. Nesta escala estão descritas quatro dimensões: cooperação, características pessoais/esforço persistente, habilidades interpessoais e relacionais e consciencialização organizacional. Cada dimensão tem uma escala específica, como se pode verificar na tabela 6. A resposta foi dada também numa escala de tipo Likert de 7 pontos, na qual (1) corresponde a “Discordo Totalmente” e (7) a “Concordo Totalmente”. Sendo representado por (R) os itens cuja escala terá de ser invertida.

Tabela 6: Dimensões do Desempenho Contextual

Dimensão de Cooperação	Alpha Cronbach
1. Normalmente, dedico menos esforço na execução de uma tarefa quando trabalho em conjunto com outras pessoas. (R)	0,610
2. Estou sempre disposto a ajudar os outros trabalhadores da organização, mesmo quando não tenho muito tempo disponível.	
3. Normalmente, executo tarefas que não estão relacionadas com os meus deveres específicos.	
Dimensão de consciencialização organizacional	
4. Frequentemente, chego tarde ao trabalho. (R)	0,653
5. É realmente difícil para mim faltar ao trabalho, mesmo quando me sinto doente.	
6. Nunca iria adotar ações que possam prejudicar o bem-estar de outros trabalhadores.	
7. Quando penso que os objetivos da organização entram em conflito com os meus objetivos pessoais, a minha dedicação ao trabalho diminui. (R)	
8. Eu levo o meu trabalho muito a sério, portanto cumprio com as regras e procedimentos impostos (pelo meu supervisor ou pela organização), mesmo quando ninguém está por perto.	
Dimensão de Habilidades Interpessoais e Relacionais	
14. As minhas habilidades de comunicação são tão boas que consigo sempre captar a atenção de todos.	0,674
15. A comunicação dentro das organizações, mesmo em grupos de trabalho, é fundamental para que as pessoas possam desempenhar as suas tarefas de forma eficaz.	
16. Quando escrevo uma mensagem para outros trabalhadores, sinto dificuldade em expressar o que estou a pensar.	
17. Quando alguém tem uma opinião diferente da minha, costumo convencê-los de que a minha opinião é a melhor.	
Dimensão de Esforço persistente / Características pessoais	
9. Quando algo não está bem no trabalho, eu não reclamo, porque tenho medo de que os outros não concordem comigo. (R)	0,614
10. Normalmente, tomo iniciativa de dar um feedback construtivo, a fim de melhorar o desempenho de outros trabalhadores (subordinados, colegas, supervisor ou grupos de trabalho).	
11. No caso, da organização não fornecer a formação que considero necessária para desempenhar as minhas funções de forma eficaz, eu procuro informações de outras fontes.	
12. Ainda sou capaz de desempenhar as minhas funções de forma eficaz quando trabalho sob pressão.	
13. Assim que chego ao trabalho, consigo abstrair-me de todos os meus problemas pessoais, de modo a que o meu desempenho não seja prejudicado.	

Na tabela 6 apresenta-se também os alfas de Cronbach para cada uma das dimensões do desempenho contextual, usadas neste estudo. Como se pode observar obteve-se o alfa de Cronbach superior a 0.60 (DeVellis, 1991) nas quatro dimensões apresentadas (cooperação, consciencialização organizacional, habilidades interpessoais e relacionais e esforço persistente/caraterísticas pessoais), o que revela uma consistência interna aceitável, para um estudo de natureza exploratória como este.

3.3 Análise de Dados

Para se proceder à análise dos dados obtidos a partir do instrumento de recolha de dados elaborado para esta investigação, recorreu-se a técnicas estatísticas e ao Software SPSS (*Statistical Package for Social Science*) (Pereira & Patrício, 2013).

Em termos estatísticos, neste estudo foi feita uma análise estatística descritiva, através das tabelas de frequência absolutas e relativas tendo em consideração o conhecimento empírico existente na área.

Como já referido, para medir a consistência interna das escalas usadas, foram calculados os alphas de Cronbach, que maximiza a fidedignidade dos fatores, ou seja, mede a consistência interna das variáveis em cada fator. Um alfa superior a 0,60 é aconselhável (Nunnally, 1978; DeVellis, 1991).

Finalmente, para a validação das hipóteses utilizou-se o modelo de regressão Linear. Segundo Meyers *et al.* (2013), a regressão linear adota-se quando existem duas ou mais variáveis independentes para explicarem uma variável dependente. Neste caso a variável independente é o compromisso organizacional, nomeadamente o afetivo, normativo, instrumental e imperativo, quanto à variável dependente é o desempenho contextual, ou seja, a cooperação, consciencialização, habilidades pessoais e relacionais e o esforço persistente/caraterísticas pessoais.

4. Resultados e Discussão

4.1 Caracterização da Amostra

Como se pode observar na tabela 7, a grande maioria dos colaboradores (65) são do sexo masculino, registando-se 36 do sexo feminino, correspondendo a uma percentagem de 35,6%. Deste modo, pode-se concluir que nas empresas familiares a maioria dos cargos é ocupado predominantemente por homens, o que corresponde a uma percentagem de 64,4%.

No que respeita à idade, da totalidade dos inquiridos, a maioria encontram-se na faixa etária entre os 31 e 40 anos e os 41 e 50 anos, correspondendo a uma percentagem conjunta de 70,3%. Por oposição, apenas 13 colaboradores se encontram na faixa etária de 21 e 30 Anos. Não significa no entanto que as empresas familiares não apostem em recursos humanos jovens porque, uma vez ao analisar a antiguidade a maior proporção encontra-se acima de 10 anos, o que corresponde a uma percentagem de 42,6%. Deste modo, pode-se concluir que, o facto de os colaboradores das empresas familiares em análise terem uma idade não tão jovem, estas empresas apostam mais na experiência que se vem adquirindo ao longo dos anos e que a maior parte dos colaboradores já se encontra na empresa desde a sua fundação.

Nesta linha de raciocínio, através das habilitações também podemos concluir que a grande maioria dos colaboradores tem o ensino secundário (42), logo seguido de cursos técnicos (23), ao contrário de licenciatura e mestrado que apenas representa 12 colaboradores. O ensino secundário e os cursos técnicos juntos correspondem a uma percentagem de 64,4 %. Estes resultados mostram um baixo grau de habilitações literárias nos colaboradores das empresas familiares. A maioria dos colaboradores (55) tem a sua base de formação relacionada com a área em que a empresa funciona, correspondendo a uma percentagem de 54,5%.

Tabela 7: Características da Amostra

		Frequência	Porcentagem (%)
Gênero	Feminino	36	35,6
	Masculino	65	64,4
Idade	Entre 21 e 30 Anos	13	12,9
	Entre 31 e 40 Anos	35	34,7
	Entre 41 e 50 Anos	36	35,6
	51 ou Mais Anos	17	16,8
Habilitações	Ensino Básico	19	18,8
	Ensino Secundário	42	41,6
	Curso técnico	23	22,8
	Pós-Graduação	5	5,0
	Licenciatura	11	10,9
	Mestrado	1	1,0
Função na Empresa	Mecânico	12	11,9
	Vendedor	34	33,7
	Lavador	1	1,0
	Motorista	9	8,9
	Chefe de Filial	1	1,0
	Chefe de Oficina	1	1,0
	Chefe de Peças	1	1,0
	Administrativa	10	9,9
	Rececionista	1	1,0
	Responsável Pós-Venda	1	1,0
	Chefe de Vendas	1	1,0
	Secretaria de Vendas	1	1,0
	Carpinteiro	3	3,0
	Auxiliar Serviços Gerais	1	1,0
	Serralheiro	3	3,0
	Gerente	5	5,0
	Pedreiro	5	5,0
	Encarregado Geral	1	1,0
	Técnico Oficial de Contas	2	2,0
	Comercial	2	2,0
	Financeira	1	1,0
	Coordenador de Tráfego	4	4,0
Responsável de Qualidade	1	1,0	
Formação	Sim	46	45,5
	Não	55	54,5
Antiguidade	Até 1 Ano	9	8,9
	+ de 1 Ano e até 3 Anos	10	9,9
	+ de 3 Anos e até 5 Anos	12	11,9
	+ de 5 Anos e até 7 Anos	18	17,8
	+ de 7 Anos e até 10 Anos	9	8,9
	Acima de 10 Anos	43	42,6

4.2 Compromisso Organizacional nas PME Familiares

Quanto ao compromisso organizacional e tendo presente mais especificamente o *Compromisso Afetivo*, os resultados (Tabela 8) sugerem que os colaboradores das empresas familiares têm uma ligação emocional para com a empresa (média=5,43), pois para cerca de 70,3% do total da amostra, esta característica apresenta um elevado grau de concordância e como é um item invertido apresenta uma média relativamente alta. No que diz respeito à carreira do colaborador na empresa familiar, 74,3% dos inquiridos ficariam muito felizes em passar o resto da carreira na empresa onde se encontram atualmente e 76,2% sentem os problemas da empresa como se fosse os dele.

Estas evidências mostram que praticamente todos os colaboradores que perduram por períodos mais longos nas empresas familiares tendem a desenvolver laços vinculativos mais fortes e intensos de Compromisso Afetivo, como forma de retribuição do investimento feito até ao momento por parte da empresa que os agrega. Pode-se igualmente supor que dada a conjuntura atual do mercado laboral do país, este resultado se tenha eventualmente intensificado ao longo dos últimos anos, especialmente junto dos quadros mais séniores das organizações (Tabela 7), cujos mesmos se deparam com um leque muito escasso de novas oportunidades no exterior das suas respetivas organizações, levando conseqüentemente a aumentar o Compromisso Afetivo para com as suas atuais entidades empregadoras. Este resultado vai ao encontro dos obtidos por Meyer & Aleen (1997), Meyer *et al.* (2002) e Rego e Souto (2004a e 2004b).

Tabela 8: Média e Desvio Padrão da Dimensão do Compromisso Afetivo

Afetivo	Média	Desvio Padrão	Discordo**		N. Conc., N. Disc.		Concordo*	
			f	%	f	%	f	%
2. Não me sinto 'emocionalmente ligado a esta empresa'. (R)	5,43	1,74	16	15,8	14	13,9	71	70,3
6. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.	4,94	1,68	9	9,0	22	21,8	70	69,4
7. Não me sinto como 'fazendo parte da família' nesta empresa. (R)	5,06	1,65	21	20,8	21	20,8	59	58,4
9. Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem os meus.	5,17	1,42	13	12,9	11	10,9	77	76,2
11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.	5,13	1,38	10	10,0	16	15,8	75	74,3
15. Não me sinto como fazendo parte desta empresa. (R)	5,19	1,43	18	17,9	19	18,8	64	63,3

*Concordo resulta da soma "concordo ligeiramente", "concordo moderadamente" e "concordo totalmente"

**Discordo resulta da soma "discordo ligeiramente", "discordo moderadamente" e "discordo totalmente"

Relativamente ao *Compromisso Normativo*, os dados da tabela 9 sugerem que os colaboradores das empresas familiares em análise concordam que a empresa onde se encontram merece a sua lealdade (média=5,58), este facto está representado em 85,1% dos colaboradores. Se tivermos em conta a idade dos colaboradores, 52,4% dos colaboradores têm mais de 41 anos. Estes colaboradores podem estar mais comprometidos com a empresa sobretudo porque à medida que a idade avança se torna mais difícil encontrar novas oportunidades de trabalho.

Nesta mesma linha, os estudos realizados por Fink (1992), Mathieu & Zajac (1990), Bastos (1994) e Mach & Simon (1958) vão de encontro aos resultados aqui alcançados. Meyer & Allen (1984) referem também que os trabalhadores com idade mais avançada podem estar comprometidos com a empresa por várias razões, que vão desde o apeço pela própria atividade até à posição na estrutura da empresa, os benefícios adquiridos ao longo dos anos, entre outros. O facto de alguns colaboradores das empresas familiares estarem há vários anos na empresa, alguns desde a sua fundação, faz com que haja uma maior adesão às normas e procedimentos e um sentido de obrigação para com a empresa que também lhes ofereceu um conjunto de oportunidades em termos de evolução pessoal e profissional.

Tabela 9: Média e Desvio Padrão da Dimensão do Compromisso Normativo

Normativo	Média	Desvio Padrão	Discordo**		N. Conc., N. Disc.		Concordo*	
			f	%	f	%	f	%
4. Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.	5,12	1,64	16	15,8	20	19,8	65	64,4
5. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente. (R)	4,87	1,60	20	19,8	19	18,8	62	61,4
8. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento.	4,60	1,66	25	24,7	16	15,8	60	59,4
10. Esta empresa merece a minha lealdade.	5,58	1,43	8	8,0	7	6,9	86	85,1
12. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora.	4,70	1,62	15	14,9	34	33,7	52	51,5
18. Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa.	4,82	1,53	20	19,9	20	19,8	61	60,3

*Concordo resulta da soma “concordo ligeiramente”, “concordo moderadamente” e “concordo totalmente”

**Discordo resulta da soma “discordo ligeiramente”, “discordo moderadamente” e “discordo totalmente”

Relativamente ao *Compromisso Instrumental*, os resultados da tabela 10 sugerem que os colaboradores têm vontade de continuar na empresa, pois cerca de 69,4% dos inquiridos concordam que ficar na empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto pessoal

(média=4,95) e que a sua vida iria ser muito afetada se decidisse sair da empresa (64,4%). Esta evidência empírica vai na linha de raciocínio do que foi apresentado anteriormente em relação ao compromisso normativo apresentado na tabela 9. Quanto às alternativas fora da empresa familiar onde se encontram a maioria dos colaboradores (60,5%) acredita que existem poucas alternativas.

Tabela 10: Média e Desvio Padrão da Dimensão do Compromisso Instrumental

Instrumental	Média	Desvio Padrão	Discordo**		N. Conc., N. Disc.		Concordo*	
			f	%	F	%	f	%
1. Acredito, que há muito poucas alternativas, para poder pensar em sair desta empresa.	4,95	1,53	13	12,9	27	26,7	61	60,5
2. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer.	4,36	1,55	25	24,8	32	31,7	44	43,6
13. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a minha saída iria requer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.	4,52	1,71	22	21,8	22	21,8	57	56,4
14. Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.	4,95	1,61	18	17,8	13	12,9	70	69,4
16. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.	4,63	1,61	24	23,8	21	20,8	56	55,5
17. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse sair desta empresa neste momento.	4,95	1,40	15	14,9	21	20,8	65	64,4
19. Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.	4,45	1,62	25	24,8	24	23,8	52	51,5

*Concordo resulta da soma “concordo ligeiramente”, “concordo moderadamente” e “concordo totalmente”

**Discordo resulta da soma “discordo ligeiramente”, “discordo moderadamente” e “discordo totalmente”

Relativamente ao *Compromisso Imperativo*, os resultados da tabela 11 sugerem que a empresa familiar proporciona um grande sentimento de segurança aos seus colaboradores (média=5,13), ou seja, cerca de 76,3% dos inquiridos. A grande maioria dos colaboradores concorda que a carreira que têm é devido à sua inserção numa empresa familiar (61,4%). Nesta mesma linha, o estudo efetuado por Sharma & Irving (2005) vai de encontro a estes resultados.

Tabela 11: Média e Desvio Padrão da Dimensão do Compromisso Imperativo

Imperativo	Média	Desvio Padrão	Discordo**		N. Conc., N. Disc.		Concordo*	
			f	%	f	%	f	%
20. Sinto que não conseguiria ter êxito fora deste tipo de negócio.	3,54	1,88	48	47,5	22	21,8	31	30,7
24. Devo a minha carreira a esta empresa.	4,55	1,81	26	25,7	13	12,9	62	61,4
22. Sinto que não conseguiria prosseguir carreira se deixasse esta empresa.	3,30	1,89	53	52,5	23	22,8	25	24,8
25. Todo o êxito que tive a nível profissional foi devido a esta empresa.	4,63	1,91	27	26,7	14	13,9	60	59,4
21. Se saísse desta empresa sentiria um grande sentimento de insegurança para conseguir arranjar outro emprego.	3,71	1,76	44	43,6	24	23,8	33	32,6
23. Esta empresa proporciona-me um grande sentimento de segurança.	5,13	1,35	8	8,0	16	15,8	77	76,3

*Concordo resulta da soma “concordo ligeiramente”, “concordo moderadamente” e “concordo totalmente”

**Discordo resulta da soma “discordo ligeiramente”, “discordo moderadamente” e “discordo totalmente”

4.3 Desempenho Contextual nas PME Familiares

Relativamente à *Cooperação*, enquanto dimensão dentro do desempenho contextual, os resultados da tabela 12 sugerem que a grande maioria dos colaboradores (88,3%) está disposto a ajudar os seus colegas mesmo quando não têm muito tempo disponível (média=5,83), e que quando trabalham em conjunto que dedicam o mesmo esforço do que se trabalhassem sozinhos (75,3%). Esta situação significa que nas empresas familiares os colaboradores apresentam eficácia em trabalhar com os outros, na execução de tarefas extra e existe entreaajuda, o que vai de encontro com o construto de Borman & Motowidlo (1997).

Tabela 12: Média e Desvio Padrão da Dimensão Cooperação

Cooperação	Média	Desvio Padrão	Discordo**		N. Conc., N. Disc.		Concordo*	
			f	%	f	%	f	%
1. Normalmente, dedico menos esforço na execução de uma tarefa quando trabalho em conjunto com outras pessoas. (R)	5,64	1,43	11	10,9	14	13,9	76	75,3
2. Estou sempre disposto a ajudar os outros trabalhadores da organização, mesmo quando não tenho muito tempo disponível.	5,83	1,43	7	6,9	10	9,9	84	83,3
3. Normalmente, executo tarefas que não estão relacionadas com os meus deveres específicos.	4,94	1,71	19	18,8	17	16,7	65	64,4

*Concordo resulta da soma “concordo ligeiramente”, “concordo moderadamente” e “concordo totalmente”

**Discordo resulta da soma “discordo ligeiramente”, “discordo moderadamente” e “discordo totalmente”

No que diz respeito à *Consciencialização Organizacional*, os resultados (Tabela 13) sugerem que os colaboradores das empresas familiares (83,1%) levam o trabalho muito a sério e cumprem com as ordens e os procedimentos impostos (média=5,74). Para 73,2% dos colaboradores é realmente difícil faltar ao trabalho e 75,3% nunca iriam adotar ações que pudessem prejudicar o bem-estar dos outros trabalhadores. Para Viswesvaram & Ones (2000), pessoas mais conscienciosas tendem a apresentar mais compromisso organizacional, melhorando também a produtividade do colaborador. Estes tendem a estar mais focados no detalhe, resultando em maiores níveis de conhecimento do trabalho e produtividade.

Tabela 13: Média e Desvio Padrão da Dimensão Consciencialização Organizacional

Consciencialização Organizacional	Média	Desvio Padrão	Discordo**		N. Conc., N. Disc.		Concordo*	
			f	%	f	%	f	%
4. Frequentemente, chego tarde ao trabalho. (R)	5,57	1,85	22	21,8	10	9,9	69	68,3
5. É realmente difícil para mim faltar ao trabalho, mesmo quando me sinto doente.	5,35	1,90	16	15,8	11	10,9	74	73,2
6. Nunca iria adotar ações que possam prejudicar o bem-estar de outros trabalhadores.	5,63	1,58	11	10,9	14	13,9	76	75,3
7. Quando penso que os objetivos da organização entram em conflito com os meus objetivos pessoais, a minha dedicação ao trabalho diminui. (R)	4,36	2,05	35	34,7	16	15,8	50	49,5
8. Eu levo o meu trabalho muito a sério, portanto cumprio com as regras e procedimentos impostos (pelo meu supervisor ou pela organização), mesmo quando ninguém está por perto.	5,74	1,52	7	6,9	10	9,9	84	83,1

*Concordo resulta da soma “concordo ligeiramente”, “concordo moderadamente” e “concordo totalmente”

**Discordo resulta da soma “discordo ligeiramente”, “discordo moderadamente” e “discordo totalmente”

Quanto às *Habilidades Interpessoais e Relacionais*, como se verifica na tabela 14, a grande maioria dos colaboradores (86,2%) das PME familiares considera que a comunicação é fundamental para que se possa desempenhar de forma eficaz as tarefas. Por outro lado, 54,4% dos colaboradores quando têm opiniões diferentes dos colegas, não tentam convencê-los de que a sua opinião é melhor (média=4,34).

Tabela 14: Média e Desvio Padrão da Dimensão Habilidades Interpessoais e Relacionais

Habilidades Interpessoais e Relacionais	Média	Desvio Padrão	Discordo**		N. Conc., N. Disc.		Concordo*	
			f	%	f	%	F	%
14. As minhas habilidades de comunicação são tão boas que consigo sempre captar a atenção de todos.	4,81	1,53	18	17,8	19	18,8	64	63,4
15. A comunicação dentro das organizações, mesmo em grupos de trabalho, é fundamental para que as pessoas possam desempenhar as suas tarefas de forma eficaz.	5,96	1,29	6	5,9	8	7,9	87	86,2
16. Quando escrevo uma mensagem para outros trabalhadores, sinto dificuldade em expressar o que estou a pensar.	4,81	1,53	18	17,8	19	18,8	64	63,4
17. Quando alguém tem uma opinião diferente da minha, costumo convencê-los de que a minha opinião é a melhor.	4,34	1,78	27	26,7	19	18,8	55	54,4

*Concordo resulta da soma “concordo ligeiramente”, “concordo moderadamente” e “concordo totalmente”

**Discordo resulta da soma “discordo ligeiramente”, “discordo moderadamente” e “discordo totalmente”

Relativamente ao *Esforço Eficiente/Caraterísticas Pessoais*, os resultados na tabela 15 sugerem que a maioria dos colaboradores (74,3%), no caso de a organização não fornecer a formação necessária o colaborador da empresa familiar procura informações de outras fontes (5,22), e que trabalham bem sobre pressão (71,3%). Quanto a dar *feedbacks* construtivos aos colegas, 72,3% dos colaboradores tomam essa iniciativa.

Tabela 15: Média e Desvio Padrão da Dimensão Esforço Persistente/Caraterísticas Pessoais

Esforço Persistente/Caraterísticas Pessoais	Média	Desvio Padrão	Discordo**		N. Conc., N. Disc.		Concordo*	
			f	%	f	%	f	%
9. Quando algo não está bem no trabalho, eu não reclamo, porque tenho medo de que os outros não concordem comigo. (R)	4,50	1,94	38	37,6	7	6,9	56	55,5
10. Normalmente, tomo iniciativa de dar um feedback construtivo, a fim de melhorar o desempenho de outros trabalhadores (subordinados, colegas, supervisor ou grupos de trabalho).	5,12	1,54	15	14,9	13	12,9	73	72,3
11. No caso, da organização não fornecer a formação que considero necessária para desempenhar as minhas funções de forma eficaz, eu procuro informações de outras fontes.	5,22	1,29	26	25,7	18	17,8	75	74,3
12. Ainda sou capaz de desempenhar as minhas funções de forma eficaz quando trabalho sob pressão.	5,12	1,69	17	16,8	12	11,9	72	71,3
13. Assim que chego ao trabalho, consigo abstrair-me de todos os meus problemas pessoais, de modo a que o meu desempenho não seja prejudicado.	5,00	1,50	20	19,8	17	16,8	64	63,3

*Concordo resulta da soma “concordo ligeiramente”, “concordo moderadamente” e “concordo totalmente”

**Discordo resulta da soma “discordo ligeiramente”, “discordo moderadamente” e “discordo totalmente”

4.4 A Influência do Compromisso Organizacional no Desempenho Contextual das PME Familiares

Com o intuito de validar as hipóteses de investigação, foi necessário realizar uma análise de regressão múltipla com o intuito de avaliar se as dimensões que definem o compromisso organizacional (variáveis independentes) nas empresas familiares têm influência nas dimensões que formam o desempenho contextual (variáveis dependentes) do colaborador.

Para tal, numa primeira análise, procedeu-se ao cálculo dos coeficientes de Correlação de Pearson referentes a todas as variáveis presentes no modelo de investigação proposto e que resultaram da matriz presente na Tabela 16. O compromisso imperativo está relacionado com

a carreira do colaborador, e a maior parte dos colaboradores das empresas familiares em estudo estão há mais de 10 anos na empresa (42,6%) como podemos verificar na tabela 7. Alguns destes colaboradores estão na empresa desde a fundação da empresa, portanto, estes colaboradores têm um grande sentimento de segurança no que diz respeito à empresa, o que vai em contrário do compromisso imperativo de Sharma & Irving (2005). Por outro lado, os resultados desta correlação vão de acordo com o modelo tridimensional de Meyer & Allen (1997), pois os resultados sugerem, como referido anteriormente, uma forte crença e aceitação dos objetivos da empresa familiar, juntamente com o desejo de contribuir para esses mesmos objetivos.

Quanto às dimensões do desempenho contextual, os resultados sugerem que a consciencialização pode facilitar o desempenho e os colaboradores tendem a apresentar mais compromisso organizacional, o que vai de encontro às evidências de Viswesvaran & Ones (2000) e Carlos & Rodrigues (2015), pois à medida que as pessoas se abstêm de comportamentos de desempenho negativos, como o absentismo excessivo, infrações de regras e procedimentos de trabalho, os colaboradores dedicam mais esforço na execução de tarefas mesmo quando trabalham em conjunto com outras pessoas. Nestes casos, os colaboradores estão sempre dispostos a ajudar os colegas e executam tarefas que não estão relacionadas com os seus deveres específicos.

A matriz atrás mencionada revela que o compromisso afetivo é a dimensão que maior correlação detém com o desempenho contextual, logo seguido do compromisso normativo. Por outro lado, o compromisso imperativo é a dimensão que revela uma menor correlação.

Tabela 16: Matriz de Correlação de Pearson

	Media	Desvio Padrão	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. CO Afetivo	5,15	1,12	1								
2. CO Normativo	4,95	1,06	0,760**	1							
3. CO Instrumental	4,69	0,96	0,176	0,425**	1						
4. CO Imperativo	4,14	1,29	0,105	0,401**	0,433**	1					
5. DC Cooperação	5,47	1,15	0,286**	0,270**	0,274**	0,060	1				
6. DC Consciencialização	5,33	1,16	0,355**	0,236*	0,124	-0,029	0,650**	1			
7. DC Habilitações Interpessoais e Relacionais	4,98	1,09	0,161	0,239*	0,009	0,160	0,247*	0,257**	1		
8. DC Esforço Persistente/Características Pessoais	4,99	1,01	0,398**	0,332**	-0,010	0,021	0,367**	0,497**	0,456**	1	
9. Geral	5,19	0,83	0,399**	0,357**	0,139	0,070	0,770**	0,814**	0,647**	0,759**	1

Notas: N=101; *P≤0,05; **P≤0,01

Tendo em conta o modelos de regressão linear concebido (Tabela 21) tomando como variável dependente o desempenho contextual (no geral), é plausível inferir que:

- O compromisso normativo, Instrumental e Imperativo não influenciam o desempenho contextual, uma vez que não são estatisticamente significativos. Assim, as hipóteses Hb, Hc e Hd são rejeitadas.
- O compromisso afetivo ($\beta=0,304$; $\rho=0,049<0,05$) influencia o desempenho contextual, dado que o ρ -value é estatisticamente significativo. Logo a hipótese Ha é aceite.

Meyer *et al.* (1993) mencionam que entre o compromisso afetivo e o desempenho não só existe uma relação positiva, como também o compromisso afetivo é um preditor do desempenho. Segundo a literatura, esta relação pode ser explicada na medida em que os indivíduos que estão comprometidos afetivamente com a organização, são caracterizados com um grande nível de envolvimento para com a mesma, contribuindo para um impacto positivo no seu desempenho (Meyer *et al.*, 1989). Esta é uma relação lógica e esperada de ser positiva, pois todos nós quando estamos comprometidos, o nível de desempenho é maior e melhor do que em situações em que esse vínculo afetivo seja inexistente. Foi também encontrado nos estudos de Leong (1994) estes resultados, já que os indivíduos com maior nível de compromisso são aqueles que irão demonstrar melhores níveis de desempenho.

A relação entre o compromisso afetivo e o desempenho contextual pode ser ainda explicada através da Teoria da Troca, que segundo Blau (1964) assume como premissa o facto da relação entre empresa e respetivos colaboradores referir-se a um conjunto de benefícios e recompensas, fornecidos pela organização que pressupõem promover junto dos seus colaboradores, o incremento de comportamentos voluntários a favor da mesma. Ou seja, quanto maior for a perceção deste sentimento de pertença e recompensa por parte dos colaboradores, maior será o nível de compromisso, que por sua vez levarão igualmente a um aumento dos níveis do Desempenho, nomeadamente de cooperação e consciencialização.

As tabelas seguintes evidenciam os quatro modelos de regressão quando, se tomou como variável dependente, cada uma das quatro dimensões do desempenho contextual. Como se pode observar nas tabelas 17, 18, 19 e 20 os resultados são similares.

Tabela 17: Regressão Linear Múltipla da Cooperação

Variável Dependente (Desempenho Contextual)	Variável Independente (Compromisso Organizacional)	Coeficientes Padronizados	Sig./P-value
		B	
Cooperação	Compromisso Afetivo	0,244	0,020*
	Compromisso Normativo	0,005	0,977
	Compromisso Instrumental	0,264	0,123
	Compromisso Imperativo	-0,082	0,473
F - value		3,863	
p - value		0,006	
R ²		0,139	
R ² ajustado		0,103	

Notas: N=101; *P<0,05

Tabela 18: Regressão Linear Múltipla da Consciencialização Organizacional

Variável Dependente (Desempenho Contextual)	Variável Independente (Compromisso Organizacional)	Coefficientes Padronizados	Sig./P-value
		B	
Consciencialização Organizacional	Compromisso Afetivo	0,419	0,009*
	Compromisso Normativo	-0,103	0,562
	Compromisso Instrumental	0,132	0,238
	Compromisso Imperativo	-0,089	0,431
F - value		4,025	
ρ - value		0,005	
R ²		0,144	
R ² ajustado		0,108	

Notas: N=101; *P<0,05

Tabela 19: Regressão Linear Múltipla das Habilidades Interpessoais e Relacionais

	Variável Independente (Compromisso Organizacional)	Coefficientes Padronizados	Sig./P-value
		B	
Habilidades Interpessoais e Relacionais	Compromisso Afetivo	-0,049	0,764
	Compromisso Normativo	0,297	0,107
	Compromisso Instrumental	-0,158	0,174
	Compromisso Imperativo	0,114	0,333
F - value		2,088	
ρ - value		0,088	
R ²		0,080	
R ² ajustado		0,042	

Notas: N=101; *P<0,05

Tabela 20: Regressão Linear Múltipla do Esforço Persistente/Caraterísticas Pessoais

Variável Dependente (Desempenho Contextual)	Variável Independente (Compromisso Organizacional)	Coefficientes Padronizados	Sig./P-value
		B	
Esforço persistente/Caraterísticas pessoais	Compromisso Afetivo	0,289	0,063
	Compromisso Normativo	0,175	0,314
	Compromisso Instrumental	-0,124	0,259
	Compromisso Imperativo	-0,026	0,817
F - value		5,048	
ρ - value		0,001	
R ²		0,174	
R ² ajustado		0,139	

Notas: N=101; *P<0,05

Tabela 21: Regressão Linear Múltipla do Desempenho Contextual no Geral

Variável Dependente (Desempenho Contextual)	Variável Independente (Compromisso Organizacional)	Coefficientes Padronizados	Sig./P-value
		B	
Desempenho Contextual em geral	Compromisso Afetivo	0,304	0,049*
	Compromisso Normativo	0,118	0,499
	Compromisso Instrumental	0,048	0,663
	Compromisso Imperativo	-0,030	0,790
F - value		4,845	
ρ - value		0,01	
R ²		0,168	
R ² ajustado		0,133	

Notas: N=101; *P<0,05

5. Conclusões e Implicações

O presente estudo teve por objetivo aferir acerca do compromisso organizacional (afetivo, normativo, instrumental e imperativo) existente nas PME familiares e se o mesmo influencia o desempenho contextual dos colaboradores, em termos de cooperação, consciencialização organizacional, habilidade interpessoais e relacionais e esforço persistente/caraterísticas pessoais.

Para alcançar este propósito, recorreu-se ao tipo de metodologia quantitativa e um estudo exploratório, que teve por base um questionário enviado aos colaboradores de oito PME familiares sediadas no distrito da Guarda.

Os resultados obtidos neste estudo permitiram retirar diversas conclusões. Por exemplo, a existência de um nível significativo de compromisso era, de certa forma, esperada, uma vez que em PME familiares a proximidade do proprietário com os seus colaboradores cria um vínculo entre os mesmos. No presente estudo verificou-se uma grande influência do compromisso afetivo. Todavia, o compromisso instrumental não se mostrou muito significativo neste estudo, o que vai ao encontro dos resultados encontrados por Bandeira *et al.* (2000). Quanto ao compromisso imperativo, este não se mostrou muito significativo para a amostra deste estudo, o que vai de encontro a Sharma & Irving (2005). Estes autores referem que este tipo de compromisso terá relações muito fracas ou mesmo negativas no que diz respeito a comportamentos discricionários por parte dos colaboradores nas empresas familiares.

Quanto ao desempenho contextual, as dimensões que se mostraram mais pertinentes foram a cooperação e a consciencialização organizacional. Estas dimensões podem facilitar o desempenho e por sua vez os colaboradores têm propensão a apresentar um maior compromisso organizacional, o que vai de encontro com os estudos de Viswesvaran & Ones (2000) e Carlos & Rodrigues (2015). A consciencialização tem uma associação forte com o compromisso afetivo. Segundo Organ (1988), esta dimensão é caracterizada como a dedicação ao trabalho excedendo os requisitos formais, como, por exemplo, longas horas de trabalho ou voluntariar-se para realizar trabalhos além das suas funções, o que leva a maiores níveis de perceção do desempenho por parte dos colaboradores.

Nesta investigação foi possível ainda concluir que, nas empresas familiares, o compromisso afetivo tem uma influência positiva no desempenho contextual, ou seja, o compromisso afetivo e o desempenho contextual correlacionam-se positivamente e significativamente.

Este estudo apresenta também algumas implicações para a teoria e prática. Apesar de existem alguns estudos que relacionam o compromisso organizacional com o desempenho dos colaboradores mesmo no contexto das empresas familiares, no entanto, existe uma lacuna na

relação entre o compromisso organizacional e desempenho contextual. Neste sentido, esta investigação representa assim uma contribuição em termos académicos nesta área, ou seja, trata-se de um estudo inovador pois relacionada duas áreas num contexto pouco estudado.

Em termos práticos, podemos apontar que o facto de existir uma forte relação entre o compromisso afetivo e o desempenho contextual dos colaboradores, este apresenta um papel relevante neste segmento de empresas. Deste modo, é necessário que estas empresas estejam alertadas para este tipo de comprometimento organizacional, pois cada vez mais o compromisso afetivo influencia o desempenho dos seus trabalhadores. Se os responsáveis das PME familiares estiverem sensíveis a esta temática, vão alcançar resultados positivos no desempenho dos seus colaboradores, que por sua vez contribuem para o sucesso da organização. As PME familiares devem então encontrar estratégias para aumentar o compromisso afetivo, de modo a que o mesmo venha a contribuir para as atitudes e comportamentos dos colaboradores. Quanto maior a sua prática de consciencialização organizacional e de cooperação entre os colaboradores, tanto os colaboradores e a própria organização vão ter maiores benefícios.

Este estudo não esteve isento de algumas limitações. Uma das limitações tem a ver com a reduzida amostra considerada de PME familiares e sedeadas apenas num distrito de Portugal. Deste modo, mais estudos deverão ser realizados quer em amostras mais representativas quer em PME familiares de outras regiões geográficas de Portugal. Por outro lado, apesar da taxa de resposta ao instrumento de recolha de dados ter sido aceitável (63,52%), considera-se que o ideal seria que todos os colaboradores inquiridos tivessem colaborado e respondido ao questionário. Desta forma, teríamos uma representação totalmente fiel das oito empresas que participaram no estudo. Outra limitação tem a ver com o facto da escala utilizada para medir o desempenho contextual (Carlos & Rodrigues, 2015) ter sido validada no contexto universitário o que pode não ter sido a melhor forma de medir o desempenho contextual no contexto de PME familiares.

Por último, apesar destas limitações, pensa-se que os objetivos traçados para este estudo foram alcançados e que contribuem para a divulgação do construto do compromisso Organizacional, fornecendo uma visão integrada das diferentes perspetivas e investigações existentes nesta área, mais concretamente, a sua influência no desempenho contextual dos colaboradores em PME familiares.

6. Bibliografia

Aldrich, H.E. & Cliff, J.E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, 18(5), pp. 573 - 596.

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

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, pp. 252 - 276.

Astrachan, J.H., Zahra, S.A., & Sharma, P. (2003). Family-Sponsored Ventures. Presented in New York on April 29, 2003 at the First Annual Global Entrepreneurship Symposium: *The Entrepreneurial Advantage of Nations*.

Au, K., & Kwan, H. K. (2009). Start-up capital and Chinese entrepreneurs: The role of family. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33, pp. 889 - 908.

Bandeira, M. L., Marques, A. L. & Veiga, R. T. (2000). As Dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional: Um estudo na ECT/MG. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(2), pp. 133 - 157.

Bastos, A. V. B. (1994). *Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília, Brasília, DF.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley, New York.

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*. 66, pp. 32 - 40.

Becker, T. E., Randall, D. M., & Riegel, C. D. (1995). The multidimensional view of commitment and the theory of reasoned action: A comparative evaluation. *Journal of Management*, 21, pp. 617 - 638.

Belk, R. W. (1988). Possessions and the extended self. *Journal of Consumer Research*, 15, pp. 139 - 169. Doi:10.1086/209154.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schitt, W. C. Borman & a. associates (Eds.), *Personnel Selection in organizations* pp. 71-98. Jossey-Bass. San Francisco.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10(2), pp. 99-109.

Borman, W ; Penner, L.; Allen, T. & Motowidlo, S. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1/2), pp. 52-69.

Brown, R. B. (1996). Organizational commitment: clarifying the concept and simplifying existing construct typology. *Journal of Vocational Behavior*, 49, pp. 230-251.

Buchanan, B. (1974) Building organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 19, pp. 533-595.

Carlos, V. S. & Rodrigues, R. G. (2015). Development and Validation of a Self-Reported Measure of Job Performance. *Springer Science+Business Media Dordrecht*. Soc Indic Res. DOI 10.1007/s11205-015-0883-z.

Chang Jr, J. & Albuquerque, L. G. de. (2002). Comprometimento organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo. *RAM - Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo - SP, 3(2), pp. 13-38.

Chrisman, J. J.; Chua, J. H. & Sharma, P. (2003), "Current trends and future directions in family business management studies: toward a theory of the family business", *Coleman White Paper series*.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, pp. 555-576.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), pp. 19-39.

Coleman, V. & Borman, W. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, 10(1), pp. 25-44.

- Collins, L. & O'Regan, N. (2011). Editorial: The evolving field of family business. *Journal of Family Business Management*, 1(1), pp. 5-13.
- Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, Editora RH, Lisboa.
- DeVellis, R. F. (1991). *Scale Development: Theory and applications*. Newbury Park, CA: SAGE Publications.
- Dumas, C., Dupuis, J.P., Richer, F., & St. Cyr. L. (1995). Factors that influence the next generation's decision to take over the family firm. *Family Business Review*, 8(2), pp. 99 - 120.
- Dyer, W. G., & Whetten, D. A. (2006). Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the SP 500. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, pp. 785 - 802. Doi:10.1111/j.1540-6520.2006.00151.
- Erdem, F. & Baser, G. G. (2010). Family and business values of regional family firms: a qualitative research. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 3(1), pp. 47-64.
- Erdem, F. & Erdem, S. (2011). Functional strategies and practices of small and medium-sized family businesses. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 4(2), pp. 174-185.
- Fink, S. L. (1992). *High commitment workplaces*. Quorum Books. New York.
- Fischer, A. L.; Dutra, J. S. & Costa, W. A. (2009). *Gestão de Pessoas - Desafios Estratégicos das Organizações*. São Paulo: Atlas, pp.232.
- Franco, M. & Haase, H. (2012). A comparative study of cooperative relationships in family and non-family businesses. *African Journal of Business Management*, 6(44), pp. 10873-10887.
- Fortin, M. F. (1999) - *O Processo de Investigação: Da Concepção à Realização*, Loures: Lusociência.
- Gallo, M. A. & Ribeiro, V. S. (1996). *A gestão das Empresas Familiares*, Ed. Cadernos Iberconsult.
- Grayson, K., & Shulman, D. (2000). Indexicality and the verification function of irreplaceable possessions: A semiotic analysis. *Journal of Consumer Research*, 27, pp. 17 - 30.

Greenberg, J. & Baron, R. A. (1993). *Behavior in organizations. Understanding and Managing the Human Side of Work*. 4th Edition. Needham Heights. Allyn and Bacon.

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, pp. 76 - 88. Doi:10.2307/258214.

Griffin, M., Neal, A., & Neale, M. (2000). The contribution of task performance and contextual performance to effectiveness: Investigating the role of situational constraints. *Applied Psychology: An International Review*, 49(3), pp.517-533.

Gürses, N. & Demirey, E. (2009). Organizational Commitment of employees of TV production center (Educational Television ETV) for open education faculty, Anadolu University. *The Turkish Online Journal of Education Technology*, 8(1), pp. 39 - 52.

Habbershon, T. G., & Williams, M. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantage of family firms. *Family Business Review*, 12, pp. 1 - 25. Doi:10.1111/j.1741- 6248.1999.00001.

Handler, W.C. (1989). *Managing the family firm succession process: The next generation family member's experience*. Ph.D. Dissertation, Boston University.

Hattrup, K; O'connell, M. & W., Peter (1998). Prediction of multidimensional criteria: Distinguish task and Contextual performance. *Human Performance*, 11(4), pp. 305-319.

Hrebiniak, L.G., & Alutto, J.A. (1972). Personnel and role related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quartely*, 17, pp. 555 - 573.

Kraiczy, N. (2013). Innovations in Small and Medium-Sized Family Firms, Familienunternehmen und KMU. *Springer Fachmedien Wiesbaden*. DOI 10.1007/978-3-658-00063-9_2.

Lastovicka, J. L., & Fernandez, K. V. (2005). Three paths to disposition: The movement of meaningful possessions to strangers. *Journal of Consumer Research*, 31, pp. 813 - 823. Doi:10.1086/426616.

Learned, K. E. (1995). *The creation of firm resources: A native ethnography*. Ph.D. Dissertation, Texas Tech University.

- Leong, S.M., Randall, D.M., & Cote, J.A. (1994), 'Exploring the Organizational Commitment-Performance Linkage in Marketing: A Study of Life Insurance Salespeople'. *Journal of Business Research*, 29, pp. 57-63.
- Lescura, C., Brito, M. de, Borges, A. F. & Cappelle, M. C. A. (2012). Representações Sociais sobre as Relações de Parentesco: Estudo de Caso em um Grupo Empresarial Familiar. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(1), pp.98-117.
- Lima, A. P. de. (1999). *Sócios e Parentes: Valores Familiares e Interesses Económicos nas Grandes Empresas Familiares Portuguesas*. *Etnográfica*, 3(1), pp. 87-112.
- Locke, E.A., Latham, G., & Erez, M. (1988). Resolving scientific disputes by the joint design of crucial experiments by the antagonists: application to Erez - latham dispute regarding participation in goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 73, pp. 753-772.
- Luthans, F. (2002). *Organizational Behavior* (9th Edition). McGraw-Hill. New York.
- Mach, J. G. & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley. New York.
- Marques, C. A. & Cunha, M. P. (1996). *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*, D. Quixote, Lisboa.
- Martins, J. C. (1999). *Empresas Familiares*, Ed. GEPE-Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica.
- Martins, S. (2002). *Negócio de família*. Revista Exame.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, pp. 171 - 194.
- Memili, E., Zellweger, T. M. & Fang, H. C. (2013). The Determinants of Family Owner - Managers' Affective Organizational Commitment. *Interdisciplinary Journal of Applied Family Studies*. *Family Relations* 62, pp. 443 - 456. Doi: 10.1111/fare12015.
- Menezes, I. G (2009). *Comprometimento organizacional: construindo um conceito que integre atitudes e intenções comportamentais*. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade Federal da Bahia, Salvador.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the “Side Bet Theory” of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations, *Journal of Applied Psychology*, 69, pp. 372-378.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, pp. 61 - 89.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997), *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application* (Thousand Oaks, CA: Sage).

Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C.A., (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), pp.538-551.

Meyer, J.P. & Herscovitch, L. (2001). Toward a general model of commitment. *Human Resource Management Review*, 11(3), pp. 299 - 326.

Meyer, J.P., Paunonen, S.V., Gellately, I.R., Goffin, R.D., & Jackson, D.N. (1989), ‘Organizational Commitment and Job Performance: It’s the Nature of the Commitment That Count’. *Journal of Applied Psychology*, 74, pp. 152-156.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, pp. 20 - 52.

Meyers, L. S., Gamst, G. C., & A. J. Guarino. (2013). *Performing Data Analysis Using IBM SPSS*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human performance*, 10(2), pp. 71-83.

Motowidlo, S. J., & Schmit. (1999). *Performance assessment in unique jobs*. In D. R. Ilgen & E. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance*. San Francisco: Jossey-Bass.

Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, pp. 224 - 247.

Nascimento, J., Lopes, A., & Salgueiro, M. F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer & Allen para o context português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), pp. 118-133.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill Inc.

Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship behavior: it's construct clean-up time. *Human performance*, 10(2), pp. 85-87.

Parasuraman, A. (1991). *Marketing research*. 2ª edição, Addison Wesley Publishing Company, pp. 21-60.

Pereira, A. & Patrício, T. (2013), *Guia Prático de Utilização do SPSS - Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia*, 8ª edição, Edições Sílabo, Portugal.

Pérez-Cabañero, C., González-Cruz, T. & Cruz-Ros, S. (2012). Do family SME managers value marketing capabilities' contribution to firm performance? *Marketing Intelligence e Planning*, 30(2), pp. 116-142.

Pinto, C., Rodrigues, J., Santos, A., Melo, I., Moreira, M. & Rodrigues, R. (2009). *Fundamentos de Gestão*. Editorial Presença. Lisboa.

Rego, Arménio (2002); *Comportamentos de Cidadania nas Organizações*; McGraw Hill, Lisboa.

Rego, A., & Souto, S. (2004a). *A percepção de justice como antecedente do comprometimento organizacional*. Um estudo Luso-Brasileiro. *RAC*, 8(1), pp. 151-177.

Rego, A., & Souto, S. (2004b). Comprometimento organizacional em organizações autênticas: Um estudo luso-brasileiro. *ERA - Revista de Administração de empresas*, 44(3), pp. 30-42.

Reichers, A.E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), pp. 465-476.

Richins, M. L. (1994). Valuing things: The public and private meanings of possessions. *Journal of Consumer Research*, 21, pp. 504 - 521. Doi:10.1086/209414

Sá, G. E. V. Lopes de (2000). *Comprometimento organizacional e qualidade de vida no trabalho em uma empresa de economia mista do Estado de Minas Gerais*. Dissertação apresentada a FACE. Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG/UNIMONTES.

Salancik, G.R. (1977) Commitment is too easy! *Organizational Dynamics*, pp. 62 - 80.

Samad, S. (2005). Unraveling the organizational commitment and job performance relationship: exploring the moderating effect of job satisfaction. *The Business Review, Cambridge*, 4(2), pp. 79-84.

Santos, P. (2010), *Introdução à metodologia das ciências sociais - génese, fundamentos e problemas*. 1ª Edição, Edições Sílabo, Portugal.

Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, 17(1), pp. 1-36. doi:10.1111/j.1741-6248.2004.00001.

Sharma, P. (1997). *Determinants of the satisfaction of the primary stakeholders with the succession process in family firms*. Ph.D. Dissertation, University of Calgary.

Sharma, P., & Irving, P. G. (2005). Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, pp. 13 - 34. Doi:10.1111/j.1540-6520.2005.00067.

Silva, J. C. de Sousa; Ficher, T. & Davel, E. (1999). *Organizações familiares e tipologias de análise: caso da organização Odebrecht*. Anais eletrônicos, 23º Enanpad.

Sousa, M., & Baptista, C. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios - segundo Bolonha*. 2ª Edição. Lisboa: Pactor - Edições de Ciências Sociais e Política Contemporânea (Grupo Lidel).

Thomas, L., & Ganster, D. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80, pp. 6 - 15. Doi:10.1037/0021-9010.80.1.6.

Thomson, M. (2006). Human brands: Investigating antecedents to consumers' strong attachments to celebrities. *Journal of Marketing*, 70, pp. 104 - 119. Doi:10.1509/jmkg.70.3.104.

Ussman, Ana Maria (2004). *Empresas Familiares*, Ed. Sílabo Lda., Lisboa.

Vergara, S. C. (2000). *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas.

Vidigal, António. (2004). *Viva a empresa Familiar*. Revista Exame, São Paulo, pp. 31-36.

Viswesvaran, C. & Ones, Deniz S. (2000); Perspectives on Models of Job Performance; *International Journal of Selection and Assessment*; 8(4), pp. 216-226

Viswesvaran, C. (2001). *Assessment of individual job performance: a review of the past century and a look ahead*. In N. Anderson, D. Ones, H. Sinangil e C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*. London: SAGE Publications. 1, Cap. 6, pp.110-126.

Xiaowei, L. (2006). A test on the systematic fuzzy measures of the key degree for the core employees' performance traits. *Canadian Social Science*, 2(5), pp. 38-43.

Zellweger, T. M. & Astrachan, J. (2008). On the emotional value of owning a firm. *Family Business Review*, 21, pp. 347 - 363. Doi:10.1111/j.1741- 6248.2008.00129.

Zellweger, T., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2012). Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, 23, pp. 851 - 868. Doi:10.1287/orsc.1110.0665.

Webgrafia

Comissão Europeia - Portal Europeu das Pequenas Empresas; Data de actualização: 13.01.2011.

IAPMEI-Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento; Data de actualização: 26.02.2014.

INE - Instituto Nacional de Estatística; Consultado pela última vez em: 05.08.2014.

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:pt:PDF>, consultado em 03.09.2015.

Apêndice

Apêndice I

Questionário aos Colaboradores de EF's

No âmbito da Dissertação de Mestrado em Gestão da Universidade da Beira Interior, estamos a proceder a um estudo com o objetivo de compreender se o Compromisso Organizacional dos colaboradores nas Empresas Familiares influencia o seu desempenho Contextual.

Gostaríamos de contar com a sua colaboração neste estudo, preenchendo este breve questionário. O seu preenchimento não deverá demorar mais de 5 minutos, sendo que os dados recolhidos serão, única e exclusivamente, para tratamento estatístico.

O anonimato dos respondentes será garantido.

Andreia Albuquerque

Mestrado em Gestão da Universidade da Beira Interior.

E-mail: andreiacsra@gmail.com

Agradeço a sua colaboração.

I - Caracterização da Empresa e do Inquirido

Este grupo destina-se à recolha de informação com vista à sua caracterização genérica bem como à caracterização da sua empresa. Nas questões de escolha múltipla seleccione (coloque uma cruz (x) na opção que considerar mais adequada por forma a responder às questões que lhe são colocadas).

1. Distrito: _____

2. Ano de Fundação da Empresa: _____

3. Nome da Empresa (Facultativo): _____

4. Setor de Atividade: _____

5. CAE: _____

6. Número de Sócios: _____

Nº Sócios Familiares: _____

Nº Sócios Não Familiares: _____

7. % Capital Social: _____

8. Género

Feminino

Masculino

9. Idade

20 anos ou menos

Entre 21 e 30 anos

Entre 31 e 40 anos

Entre 41 e 50 anos

51 ou mais anos

10. Habilitações

Doutoramento

Mestrado

Licenciatura

Pós Graduação

Curso Técnico

Ensino Secundário

Ensino Básico

11. Função que desempenha na empresa:

12. A sua área de formação está relacionada com a área em que a sua empresa funciona?

Sim

Não

13. Antiguidade na empresa:

Até 1 ano

Mais de 1 ano e até 3 anos

Mais de 3 anos e até 5 anos

Mais de 5 anos e até 7 anos

Mais de 7 anos e até 10 anos

Acima de 10 anos

II. Caracterização do Compromisso Organizacional e do Desempenho Contextual

1. Compromisso organizacional por parte do colaborador em relação à empresa: Coloque um (x) na opção que melhor classifica a concordância com cada uma das seguintes frases em relação à sua empresa.

1	2	3	4	5	6	7
Discordo Totalmente	Discordo Moderadamente	Discordo ligeiramente	Não Discordo Nem Concordo	Concordo Ligeiramente	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente

		1	2	3	4	5	6	7
1.	Acredito, que há muito poucas alternativas, para poder pensar em sair desta empresa.							
2.	Não me sinto 'emocionalmente ligado a esta empresa'. (R)							
3.	Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer.							
4.	Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.							
5.	Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente. (R)							
6.	Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.							
7.	Não me sinto como 'fazendo parte da família' nesta empresa. (R)							
8.	Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento.							
9.	Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem os meus.							
10.	Esta empresa merece a minha lealdade.							
11.	Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.							
12.	Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora.							
13.	Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta							

	empresa é que a minha saída iria requer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.								
14.	Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.								
15.	Não me sinto como fazendo parte desta empresa. (R)								
16.	Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.								
17.	Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse sair desta empresa neste momento.								
18.	Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa.								
19.	Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.								
20.	Sinto que não conseguiria ter êxito fora deste tipo de negócio.								
21.	Se saísse desta empresa sentiria um grande sentimento de insegurança para conseguir arranjar outro emprego.								
22.	Sinto que não conseguiria prosseguir carreira se deixasse esta empresa.								
23.	Esta empresa proporciona-me um grande sentimento de segurança.								
24.	Devo a minha carreira a esta empresa.								
25.	Todo o êxito que tive a nível profissional foi devido a esta empresa.								

2. Desempenho Contextual do trabalhador em relação à organização: Coloque um (x) na opção que melhor classifica a concordância com cada uma das seguintes frases em relação à sua empresa.

1	2	3	4	5	6	7
Discordo Totalmente	Discordo Moderadamente	Discordo ligeiramente	Não Discordo Nem Concordo	Concordo Ligeiramente	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente

		1	2	3	4	5	6	7
1.	Normalmente, dedico menos esforço na execução de uma tarefa quando trabalho em conjunto com outras pessoas. (R)							
2.	Estou sempre disposto a ajudar os outros trabalhadores da organização, mesmo quando não tenho muito tempo disponível.							
3.	Normalmente, executo tarefas que não estão relacionadas com os meus deveres específicos.							
4.	Frequentemente, chego tarde ao trabalho. (R)							
5.	É realmente difícil para mim faltar ao trabalho, mesmo quando me sinto doente.							
6.	Nunca iria adotar ações que possam prejudicar o bem-estar de outros trabalhadores.							
7.	Quando penso que os objetivos da organização entram em conflito com os meus objetivos pessoais, a minha dedicação ao trabalho diminui. (R)							
8.	Eu levo o meu trabalho muito a sério, portanto cumpro com as regras e procedimentos impostos (pelo meu supervisor ou pela organização), mesmo quando ninguém está por perto.							
9.	Quando algo não está bem no trabalho, eu não reclamo, porque tenho medo de que os outros não concordem comigo. (R)							
10.	Normalmente, tomo iniciativa de dar um feedback construtivo, a fim de melhorar o desempenho de outros trabalhadores (subordinados, colegas, supervisor ou grupos de trabalho).							
11.	No caso, da organização não fornecer a formação que considero necessária para desempenhar as minhas funções de forma eficaz, eu procuro informações de outras fontes.							
12.	Ainda sou capaz de desempenhar as minhas funções de forma eficaz							

	quando trabalho sob pressão.								
13.	Assim que chego ao trabalho, consigo abstrair-me de todos os meus problemas pessoais, de modo a que o meu desempenho não seja prejudicado.								
14.	As minhas habilidades de comunicação são tão boas que consigo sempre captar a atenção de todos.								
15.	A comunicação dentro das organizações, mesmo em grupos de trabalho, é fundamental para que as pessoas possam desempenhar as suas tarefas de forma eficaz.								
16.	Quando escrevo uma mensagem para outros trabalhadores, sinto dificuldade em expressar o que estou a pensar.								
17.	Quando alguém tem uma opinião diferente da minha, costumo convencê-los de que a minha opinião é a melhor.								

Obrigada pela sua participação.
 Andreia Albuquerque