



LSPA
INSTITUTO UNIVERSITÁRIO
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

**EMPLOYER BRANDING: CONTRATO PSICOLÓGICO E
PERCEÇÃO DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL EM
EMPRESAS FAMILIARES**

MARTA FILIPA BARATA PINTO DE SOUSA

Orientador de Dissertação:

PROF. DOUTOR DUARTE PIMENTEL

Coordenador de Seminário de Dissertação:

PROF. DOUTOR PEDRO ALMEIDA

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de:

MESTRE EM PSICOLOGIA

Especialidade em Psicologia Social e da Organizações

2019

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

AGRADECIMENTOS

Com o terminar do meu percurso académico não posso deixar de agradecer a todos aqueles que estiveram presentes e que me acompanharam e apoiaram ao longo deste período. Como não podia deixar de ser, quero dar um agradecimento muito especial aos meus Pais e Irmão pelo apoio incondicional, por acreditarem em mim, por me ensinarem a lutar pelos meus objetivos e por contribuírem para o meu crescimento pessoal e profissional que me tornou a pessoa que sou hoje.

Ao Diogo, por ser uma das pessoas mais importantes na minha vida e por estar sempre presente e me apoiar (e aturar), tanto nas fases boas como nas menos boas.

Ao Professor Duarte Pimentel, por ter acompanhado de perto toda a evolução do meu trabalho nesta última etapa e por ter prestado um apoio constante. Aos Professores Pedro Almeida e Ana Moreira por toda a ajuda, para que fosse possível ultrapassar as dificuldades que este trabalho envolve.

Um obrigada especial à Beatriz por ser uma amiga presente e por me acompanhar neste percurso desde o primeiro ano de faculdade.

Apesar de não ter realizado a licenciatura no ISPA, encontrei nestes últimos dois anos amigos que irei certamente levar para a vida. Obrigada a todos!

Ao fim de cinco anos, termina mais uma etapa na minha vida e com ela levo bons amigos, boas recordações e um curso superior!

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo contribuir para o estudo das empresas familiares em Portugal, ao explorar e compreender as perceções de *employer branding* e a sua relação com o contrato psicológico e as perceções de justiça organizacional. Neste sentido, pretendeu-se (1) explorar se existem diferenças entre empresas familiares e empresas não familiares relativamente às perceções de *employer branding* e níveis de contrato psicológico, e (2) avaliar a relação entre as perceções de *employer branding* e os níveis de contrato psicológico e as perceções de justiça organizacional, em particular no contexto das empresas familiares.

A amostra total é composta por 165 participantes, dos quais 66 pertencem a empresas familiares e 99 a empresas não familiares.

Os resultados mostram que não existem diferenças significativas entre empresas familiares e empresas não familiares relativamente às perceções de *employer branding*. Contudo, no que diz respeito ao contrato psicológico, foram encontradas diferenças, revelando que os colaboradores de empresas familiares possuem maiores níveis de contrato psicológico do que os de empresas não familiares.

Os resultados indicam ainda que, nas empresas familiares, as perceções de *employer branding* estão positivamente relacionadas com as perceções de justiça organizacional. O mesmo resultado replicou-se aquando do estudo da relação entre o *employer branding* e o contrato psicológico.

Palavras-Chave: Empresas familiares; *Employer Branding*; Perceções de Justiça Organizacional; Contrato Psicológico

ABSTRACT

The aim of this study is to contribute to the research of family business in Portugal by exploring and understanding employer branding perceptions and its relation with psychological contract and organizational justice perceptions. Therefore, the purpose was to explore (1) if there are any differences between family business and non-family business regarding the perceptions of employer branding and psychological contract; and (2) analyzing, in family business, the relation between employer branding perceptions and psychological contract and organizational justice perceptions.

The total sample includes 165 participants, of which 66 belong to family business and 99 to non-family business. The results show that there are no significant differences between family businesses and non-family businesses regarding the employer branding perceptions. However, there are differences in psychological contracts between family business and non-family business, showing that in family business, employers perceive higher levels of psychological contracts than the employers from non-family business. The results also indicate that in family business, employer branding perceptions are positively related to the organizational justice and with the psychological contract.

Keywords: Family business; *Employer Branding*; Organizational justice perceptions; Psychological contract.

Índice

INTRODUÇÃO	10
REVISÃO DA LITERATURA	12
Empresas familiares versus Empresas não familiares	12
<i>Employer branding</i>	14
Contrato psicológico	17
Justiça organizacional	20
Relação entre as variáveis <i>employer branding</i>, contrato psicológico e percepção de justiça organizacional	23
MODELO DE INVESTIGAÇÃO E HIPÓTESES	26
MÉTODO	28
Delineamento	28
Participantes	28
Instrumentos	31
<i>Escala de employer branding</i>	32
<i>Escala de cumprimento de contrato psicológico</i>	32
<i>Escala de percepção de justiça organizacional</i>	33
Procedimento	33
RESULTADOS	35
Escala de <i>employer branding</i>	35
Validade	35
Fiabilidade	36
Sensibilidade	37
Escala de contrato psicológico	37
Validade	37
Fiabilidade	38
Sensibilidade	38
Escala de percepção de justiça organizacional	39
Validade	39
Fiabilidade	39
Sensibilidade	41
Estatística descritiva das variáveis em estudo	41
Amostra Total	41
Amostra de empresas familiares	42

Amostra de empresas não familiares	42
Comparação entre médias	44
DISCUSSÃO	50
Limitações do estudo e sugestões para estudos futuros	53
CONCLUSÕES	54
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55
ANEXOS	63
ANEXO A – Questionário	64
ANEXO B - Qualidades Métricas das Escalas	71
1. Escala de <i>Employer Branding</i>	71
2. Escala de Contrato Psicológico.....	76
3. Escala de Percepção de Justiça Organizacional.....	78
ANEXO C – Estatística Descritivas da Amostra	82
1. Estatística descritiva da Amostra Total.....	82
2. Estatística descritiva entre as amostras de Empresas Familiares e Empresa Não Familiares.....	85
ANEXO D – Comparação entre médias das variáveis em estudo	86
1. Comparação entre médias	86
ANEXO E – Correlações entre as variáveis em estudo	97
ANEXO F – Análise das variáveis em estudo	99
1. Análise de variância para amostras independentes para a variável Habilitações Literárias.....	99
2. Análise de variância para amostras independentes para a variável Vínculo Laboral	
102	
ANEXO G – Questões de Investigação e Teste de Hipóteses	103
1. Questões de Investigação	103
2. Hipóteses de Investigação.....	104

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Diferenças entre Empresas familiares e Empresas não familiares.	13
Tabela 2 - Tipo de violação de contrato psicológico.....	20
Tabela 3 - Dimensões Modelo Tetra-dimensional de justiça organizacional.....	21
Tabela 4 - Caracterização da amostra total e em Empresas familiares e Empresas não familiares	30
Tabela 5 - Índices de qualidade de ajustamento do Modelo final da escala de employer branding	36
Tabela 6 - Fiabilidade da escala de employer branding	36
Tabela 7 - Normalidade da escala de employer branding.....	37
Tabela 8 - Índices de qualidade de ajustamento do Modelo final da escala de contrato psicológico.....	37
Tabela 9 - Fiabilidade da escala de contrato psicológico	38
Tabela 10 - Normalidade da escala de contrato psicológico	39
Tabela 11 - Índices de qualidade de ajustamento do Modelo final da escala de percepção de justiça organizacional	39
Tabela 12 - Fiabilidade da escala de percepção de justiça organizacional.....	40
Tabela 13 - Fiabilidade das dimensões da escala de percepção de justiça organizacional.....	40
Tabela 14 - Normalidade da escala de percepção de justiça organizacional.....	41
Tabela 15 - Estatísticas descritivas das variáveis em estudo.....	43
Tabela 16 - Resultado teste T-student para a variável Sexo.....	44
Tabela 17 - Análise de correlações entre as variáveis em estudo.....	45
Tabela 18 - ANOVA One Way e Teste de LSD para a variável Vínculo Laboral.....	46
Tabela 19 - Teste T para a variável employer branding	47
Tabela 20 - Teste T para a variável contrato psicológico.....	48
Tabela 21 -Regressão linear simples para as variáveis de employer branding e justiça organizacional.....	48
Tabela 22 - Regressão linear simples para as variáveis de employer branding e contrato psicológico.....	49

Índice de Figuras

Figura 1- Resultados do Employer Branding, adaptado de Gaddam (2008).....	16
Figura 2 -Formação de contrato psicológico: um modelo de aplicação do contrato psicológico à relação laboral (adaptado de Guest 2004).....	19
Figura 3- Concetualização do processo do <i>employee branding</i> (Miles & Mangold, 2004)....	25
Figura 4 - Modelo de Investigação	27
Figura 5 - Gráfico da Estatística descritiva das variáveis em estudo	43

INTRODUÇÃO

As empresas familiares são uma realidade muito presente no mercado nacional e internacional, tendo um forte impacto na economia uma vez que estas são responsáveis por uma grande parcela na geração de riqueza com a criação de empregos. Apesar de em Portugal se associar muitas vezes as empresas familiares a pequenos negócios, a verdade é que estas constituem grande parte do tecido empresarial, quer sejam pequenos negócios ou grandes empresas. Como exemplo de grandes empresas portuguesas cujo capital é integralmente controlado pela família, tem-se a Delta Cafés, Grupo Sonae, Luís Simões, Grupo Amorim, Grupo Espírito Santo, entre outras.

Dada a reconhecida importância das empresas familiares enquanto atores e agentes do desenvolvimento socioeconómico não é surpresa que, nas últimas décadas, estas tenham recebido uma atenção crescente por parte da comunidade científica (Sharma, 2004). Até à data grande parte da investigação realizada com enfoque neste tipo de organizações tem estado essencialmente relacionada com a identificação e a compreensão de processos, comportamentos e aspetos que diferem entre empresas familiares e não familiares e que têm dinâmicas particulares no contexto das empresas familiares, por exemplo, propriedade (Villalonga & Amit, 2006; Pimentel, 2016), gestão (Zellweger & Astrachan, 2008; Pimentel, Scholten & Couto, 2017), liderança (Pérez-González, 2006), carreiras (Schröder, 2011), satisfação no trabalho (Pimentel, 2018), reputação organizacional (Deephouse & Jaskiewicz, 2013), inovação (Classen et al., 2013), orientação empreendedora (Boling, Pieper & Covin, 2015; Pimentel, Couto & Scholten, 2017) ou estilos de tomada de decisão (Pimentel, Scholten & Couto, 2018). No entanto, existem ainda inúmeros aspetos organizacionais a serem abordados e explorados não apenas na comparação entre estes dois tipos de empresas, mas na própria melhoria da compreensão de processos e aspetos chave das empresas familiares, como é o caso das perceções de *employer branding*. De forma a colmatar esta lacuna na literatura, o presente trabalho tem por objetivo contribuir para o estudo deste tipo de empresas ao (1) comparar as perceções de *employer branding* e contrato psicológico de colaboradores de empresas familiares e empresas não familiares, procurando igualmente (2) compreender se no contexto específico das empresas familiares existe uma relação entre as perceções de *employer branding* e o contrato psicológico e as perceções de justiça organizacional.

Numa época de constantes alterações no mercado de trabalho em que as organizações se interessam cada vez mais pela atração e retenção dos melhores talentos (Tanwar & Prasad, 2016), é fundamental que estas adotem estratégias de diferenciação que as faça distinguir da

concorrência. Para tal, devem apostar em estratégias de *employer branding*. *Employer branding* consiste numa forma de comunicar aos potenciais colaboradores os benefícios em trabalhar para determinadas organizações. Ou seja, refere-se ao pacote de benefícios funcionais, económicos e psicológicos que o emprego proporciona e que se identificam com a empresa empregadora (Ambler & Barrow, 1996). Pode-se considerar que o *employer branding* está relacionado com o contrato psicológico uma vez que tem uma grande influência na sua formação pois a base deste contrato é formada através das mensagens que os colaboradores recebem (Miles & Mangold, 2004)

Uma vez que uma perceção positiva de *employer branding* está relacionada com elevados níveis de compromisso e satisfação no trabalho (e.g. Miles & Mangold, 2004) e que estes, por sua vez, conduzem a perceções positivas de justiça organizacional entre os colaboradores (Pimentel, 2018), é expectável a existência de uma relação entre estas variáveis. Contudo, não foram encontrados estudos que comprovem a existência desta relação no contexto específico das empresas familiares.

Neste sentido, é possível reconhecer a pertinência do presente estudo pelo facto de contribuir para a investigação das empresas familiares ao abordar variáveis pouco exploradas neste contexto. Apesar de existirem investigações focadas no estudo da relação entre as variáveis *employer branding* e o contrato psicológico, não foram identificados estudos que evidenciassem esta relação em contexto de empresas familiares. Ademais, também não foram encontrados estudos que afirmassem uma relação entre as variáveis *employer branding* e a justiça organizacional, principalmente no contexto de empresas familiares.

REVISÃO DA LITERATURA

Empresas familiares *versus* Empresas não familiares

Uma empresa não familiar (ENF) é geralmente definida como uma entidade legal cujo principal objetivo é o lucro e o aumento da quota de mercado, garantindo a qualidade e a satisfação de todos os que fazem parte dela (fornecedores, distribuidores, trabalhadores, clientes, entre outros) (Chandler, 1992). Por sua vez, e apesar de ainda não existir consenso quanto à sua definição (*e.g.* Rutherford, Kuratko & Holt, 2008) as empresas familiares (EF) podem ser entendidas como um negócio em que a maior parte da sua propriedade e controlo pertence e é gerido por famílias nucleares, ou por dois ou mais membros de uma família (Chua, Chrisman & Sharma, 1999; Brockhaus, 2004). A ausência de uma definição axiomática de EF pode estar relacionada com a dificuldade em diferenciá-las das ENF (Astrachan, Klein & Smyrnios, 2002). Tal como as ENF, as EF têm como objetivo obter lucros, porém estão envolvidas num conjunto de fatores intrinsecamente ligados com a família. Estes fatores estão relacionados com uma riqueza socioemocional (*Socioemotional Wealth*), que é característica neste tipo de empresas e que diz respeito aos fatores não financeiros que vão ao encontro das necessidades da família, como o facto de garantir a subsistência da mesma e contribuir para que esta continue sempre na propriedade e controlo de familiares ao longo das gerações seguintes (Gómez-Meija, Haynes, Nunez-Nickel, Jacobson, Moyano-Fuentes & Haynes, 2007).

De acordo com Poza e Daugherty (2013), para que seja possível uma empresa ser considerada como uma EF, é necessário cumprir os critérios: a) controlo de propriedade por dois ou mais membros da família (igual ou superior a 15%); b) membros de uma família possuírem uma influência estratégica na gestão da empresa; c) existência de uma preocupação pelas relações familiares e a possibilidade de continuidade através das gerações seguintes. Os autores consideram que para além destes critérios existe ainda uma série de aspetos que determinantes na definição de EF, tais como: a presença da família; o sonho do proprietário da empresa em mantê-la sob a administração de futuras gerações; consideração como fontes únicas de vantagem competitiva a interação da família e a gestão e propriedade, principalmente quando se trata de uma família unida.

Não é conhecida ao certo de que forma é que a família contribui para o sucesso da empresa, no entanto, alguns investigadores defendem que a participação e influência da família no negócio torna, de certa forma, estas empresas diferentes das ENF (Miller & Rice, 1967). De acordo com Zellweger, Eddleston e Kellermanns (2010), o facto de existir um grande

envolvimento da família na empresa conduz a um sentimento de familiaridade que pode ser visto como um recurso único, inseparável e sinérgico proveniente das interações e da colaboração entre a família. Neste sentido, teorias recentes consideram que a dinâmica existente entre uma família e o seu negócio pode ser a chave para uma vantagem competitiva das EF, pois desta forma conseguem formar uma identidade familiar única e impossível de copiar na sua totalidade (Sundaramurthy & Kreiner, 2008).

Tendo em consideração o objetivo do presente estudo, torna-se pertinente compreender algumas diferenças entre ENF e EF. A Tabela 1 sumariza um conjunto de estudos que diferenciaram estes dois tipos de empresas em diversos aspetos.

Tabela 1- Diferenças entre Empresas familiares e Empresas não familiares.

	Empresas Não Familiares	Empresas Familiares	Referências
Propriedade	Dispersa, sem parentesco;	Concentrada, baseada no parentesco;	Achamd, Rusmin, Neilson & Tower, (2009)
Liderança	Elevados níveis de <i>turnover</i> dentro do mesmo mercado de trabalho; A sucessão acontece tendo em consideração um grande número de indivíduos; Formalmente educada.	Enraizada, muito tempo de posse; Treino <i>on the job</i> ; Sucessão pelo grau de parentesco.	Oswald, Muse & Rutherford (2009) Jorissen, Laveren, Martens & Reheul (2005)
Carreiras	Objetivos de carreira a curto prazo; Gestores salarizados.	Objetivos de carreira a longo prazo; Membros da família.	Galamos (2010) Benedict (1968)
Gestão	Delegação por profissionais; Analítica, racional, inovadora e formalizada.	Autocrática; Intuitiva e Emocional; Inovação orgânica, acomodação mútua.	Greenhalgh (1994) Zellweger & Astrachan (2008) Morck & Yeung (2003) Zhang & Ma (2009)
Administração	Controlo e propriedade separados; Influências externas; Transparência, informação divulgada.	Controlo e propriedade unidos; Dominância interna; Opacidade, informação pouco divulgada.	Sirmon, Arregle, Hitt & Webb (2008) Parada, Nordqvist & Gimero (2010) Gedajlovic, Lubatkin & Schulze (2004)

Fonte: Adaptado de Stewart e Hitt (2012)

Ainda que a tabela acima apresente um conjunto de diferenças entre ENF e EF, não foram encontrados estudos que comparassem estes dois tipos de empresas relativamente às variáveis *employer branding* e contrato psicológico. Apenas foram identificados estudos que

investigaram as diferenças entre estas duas variáveis entre colaboradores de EF com e sem uma relação familiar com a organização.

Employer branding

Com as constantes alterações sentidas na economia, aliadas a mudanças demográficas e sociológicas na sociedade, fatores como o conhecimento e a formação têm vindo a ser cada vez mais valorizados no mercado de trabalho atual. A frequência com que as gerações mais recentes trocam de emprego leva as organizações a enfrentarem novos desafios, nomeadamente a capacidade de atração e retenção dos melhores talentos (Tanwar & Prasad, 2016). Neste sentido, é fundamental que as organizações apostem cada vez mais em estratégias de diferenciação. Um elemento chave do modelo de escolha de empregador é o conceito de *employer branding* (EB) e pode ser definido como uma estratégia de longo prazo, cujo foco é a gestão das perceções de potenciais colaboradores, de colaboradores e *stakeholders*, relativamente à essência de uma organização enquanto entidade empregadora (Sezões, 2017). Consiste, portanto, num processo lógico através do qual as organizações atingem o objetivo principal de se diferenciarem, de forma a atrair potenciais colaboradores e reter os já existentes.

Oriundo da área do Marketing, o EB abrange também diversas outras áreas organizacionais como a Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional. É complexo, principalmente no que diz respeito aos seus “consumidores”, uma vez que é direcionada ao público interno e externo (Gaddam, 2008). O processo de *branding* está associado ao ato de criar um nome e imagem exclusivos para um determinado produto (bem ou serviço) na perspetiva do consumidor, através de campanhas publicitárias com um tema consistente (*e.g.* Business Dictionary, 2013) e que pode ser controlado por uma indústria ou organização. Este processo tem influência nas crenças individuais dos consumidores relativamente à marca do produto ou serviço (Collins & Stevens 2002). Da mesma forma que as marcas comunicam aos potenciais consumidores os benefícios em utilizar determinados produtos ou serviços, o EB é uma forma de comunicar aos potenciais colaboradores os benefícios em trabalhar para determinadas organizações (Ambler & Barrow, 1996). Seguindo este racional, do mesmo modo que os potenciais clientes formam as suas preferências por uma marca ou serviço, os potenciais colaboradores avaliam as propriedades dos empregos e entidades empregadoras (Wallace, Lings, Cameron & Sheldon, 2014).

O papel do EB passa por formar uma estrutura coerente de modo a proporcionar uma gestão caracterizada pela simplificação e foco nas prioridades, aumento da produtividade, melhoria no recrutamento, retenção e comprometimento (Wallace, Lings, Cameron & Sheldon, 2014). A prática do EB baseia-se na suposição de que o investimento no Capital Humano é a chave para um melhor desempenho e conseqüentemente, para o sucesso organizacional (Backhaus & Tikoo, 2004). Assim, é possível afirmar que a estratégia de EB está relacionada com a área da Gestão dos Recursos Humanos, dado que: a) A proposta de valor dos colaboradores é desenvolvida em torno da cultura organizacional, do estilo de gestão e imagem de emprego atual que permite à organização definir o valor provido aos colaboradores; b) A proposta de valor é “comercializada” aos potenciais colaboradores; c) A proposta de valor é igualmente “comercializada” aos colaboradores internos com o intuito de estes promulgarem os valores da organização (Backhaus & Tikoo, 2004). Neste sentido, é garantido que tanto os atuais como os potenciais colaboradores, se comprometem com a cultura e estratégia da organização.

As organizações querem os melhores talentos e, como tal, procuram atrair os colaboradores mais qualificados, uma vez que estes estão entre os ativos mais valiosos e podem trazer um capital intelectual único que pode ser visto como uma vantagem competitiva. Assim, externamente, o EB funciona como um fator de atração de potenciais colaboradores, cria associações positivas e melhora a imagem da organização. Além disso, pode ainda funcionar como uma espécie de ferramenta de seleção, no sentido em que irá atrair apenas os colaboradores com as competências e características que a organização procura. Internamente, o EB gera valor ao criar uma cultura unida e forte, bem como uma maior satisfação e comprometimento dos colaboradores (Backhaus & Tikoo, 2004; Gaddam 2008; Edwards, 2010).

Cooper (2008) define EB como aquilo que uma organização tem para oferecer aos seus colaboradores. A relação contínua entre colaboradores e a entidade empregadora proporciona uma série de trocas de benefícios recíprocos e considera-se como uma parte integrante da rede de negócios da empresa. Estes benefícios podem ser traduzidos através de atividades úteis para o desenvolvimento dos colaboradores (vertente funcional), recompensas materiais ou monetárias (vertente económica), e ainda sentimentos de pertença e de propósito (vertente psicológica) (Ambler & Barrow, 1996).

Através do modelo (Figura 1) desenvolvido por Gaddam (2008) é possível identificar os resultados que o EB tem nas organizações.

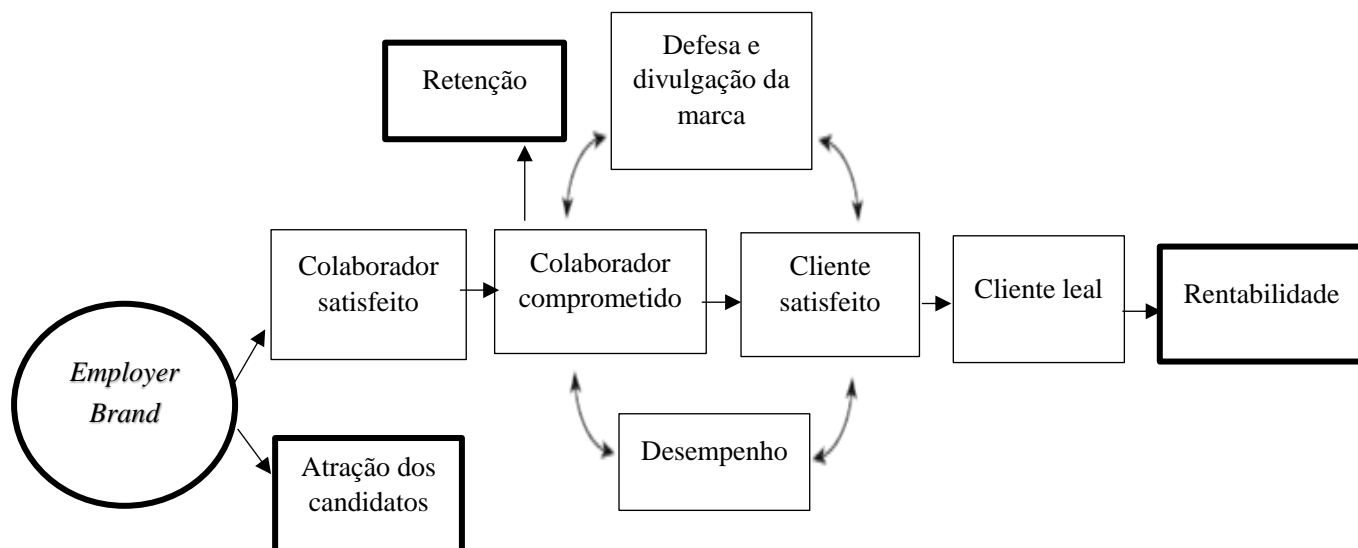


Figura 1- Resultados do *Employer Branding*, adaptado de Gaddam (2008)

Além destes resultados positivos, Bryant e Vardarman (2010) concluíram que o EB aumenta a moral e a satisfação dos colaboradores, conduzindo a uma maior taxa de retenção. Neste sentido, colaboradores satisfeitos em trabalhar para a sua organização demonstram ser bons embaixadores da mesma, elogiando-a e recomendando-a à família e amigos (Holbeche & Matthews, 2012).

Inerente ao conceito de EB, apresenta-se o *employee branding* que se foca unicamente nos colaboradores internos das organizações. É importante compreender de que forma as organizações podem ter sucesso na procura por colaboradores que consigam proporcionar uma experiência de serviço consistente com as expectativas do cliente e com a imagem de marca da organização. Neste sentido, o *employee branding* utiliza sistemas organizacionais, entre eles o Marketing Interno (i.e., processo através do qual é possível motivar os colaboradores a atingirem metas e objetivos da organização, utilizando ferramentas e técnicas do Marketing), para atingir a satisfação do cliente e motivar os colaboradores a projetar a imagem organizacional desejada, sendo esta projeção feita através da aparência, comportamentos, e interação com os clientes (Rafiq & Ahmed, 2000). Comportamentos como cortesia, confiabilidade, capacidade de resposta e empatia, contribuem, não só para uma percepção positiva dos clientes acerca da qualidade do serviço, como também para níveis mais altos de retenção e lealdade dos colaboradores (Miles & Mangold, 2004).

Para que os resultados sejam positivos, os colaboradores devem efetivamente internalizar a imagem desejada pela organização e, como tal, cabe aos vários sistemas internos

da organização passar mensagens consistentes e confiáveis que permitam que os colaboradores cumpram as promessas explícitas e implícitas inerentes à marca da organização (Greene, Walls & Schrest, 1994).

Contrato psicológico

Introduzido por Argyrus (1960), o conceito de contrato psicológico (CP) refere-se ao conjunto de valores, obrigações e aspirações mútuas na relação entre o empregado e entidade empregadora que vão além do contrato de trabalho formal. Ou seja, refere-se às expectativas existentes no relacionamento organizacional.

Trata-se de um conceito que tem vindo a ser muito estudado nos últimos anos e com isso surgiram várias definições. Contudo, a definição considerada como mais consensual na comunidade científica é a de Rousseau (1989), que o define como o conjunto de crenças e expectativas subjetivas que o indivíduo detém relativamente aos termos e condições de um acordo de troca recíproca, no contexto da sua relação com a entidade empregadora. Sendo, ou não, a intenção das organizações, estas enviam mensagens aos colaboradores através de palavras, ações e sinais, que podem ser interpretadas como promessas (Rousseau, 1995). De acordo com Guzzo e Nooram (1994), grande parte destas mensagens são transmitidas pelas práticas dos Recursos Humanos e a interpretação das mesmas varia consoante os interesses profissionais e pessoais dos colaboradores.

Pode-se considerar que tanto os contratos de trabalho formais como os psicológicos, desempenham um papel importante na relação colaborador-organização, uma vez que, apesar de o CP não consistir num acordo escrito, atua como determinante no comportamento do colaborador. Este tipo de contrato pode ter três funções: a) Reduzir a insegurança; b) Orientar o comportamento do colaborador na organização; e c) Levar o colaborador a desenvolver um sentimento de influência sobre a organização. Através destas funções, é possível que o CP preencha as lacunas que poderão existir na relação com o contrato de trabalho formal (Rousseau, 1995). Assim, relativamente à insegurança, o CP confere um sentimento de segurança aos colaboradores visto que estes acreditam possuir um acordo com a organização. O CP orienta o comportamento do colaborador, uma vez que este ajusta o seu comportamento em função da comparação entre as obrigações que considera ter para com a organização e as que a organização tem para consigo. Por fim, é possível os colaboradores desenvolverem um sentimento de influência acerca do seu destino na organização dado que se consideram livres

para escolher se levam ou não a cabo as suas obrigações, uma vez que são uma das partes do contrato (Leiria, Palma & Cunha, 2006).

Segundo Rousseau (1995), os contratos psicológicos variam num contínuo entre dois tipos: Transacionais e Relacionais. O CP Transacional envolve uma troca a curto prazo de benefícios específicos e contribuições que são, na sua maioria, de cariz financeiro. Assim, colaboradores que detenham este tipo de contrato, valorizam os aspetos económicos da sua relação com a organização e preocupam-se com as recompensas monetárias, estando dispostos a sair se estas obrigações não se cumprirem. Aspetos como a confiança não são valorizados, e como tal, são caracterizados por menores níveis de comprometimento organizacional o que conduz a taxas de *turnover* relativamente elevadas. Este tipo de CP é referente a colaborações de curta duração e com termos de desempenho especificados.

Por outro lado, o CP Relacional envolve uma relação mutuamente satisfatória que inclui benefícios monetários e não monetários e que leva os colaboradores a desenvolverem uma forte identificação com a organização e a percecionarem a relação de longo prazo de uma forma mais vinculada. Este tipo de contrato refere-se a colaborações de longa duração e com termos de desempenho pouco especificados.

De acordo com Rousseau (1995), o modelo de formação do CP engloba dois fatores: fatores individuais e fatores organizacionais. Os fatores individuais abrangem todo o processo de codificação e decodificação das mensagens organizacionais e ainda as predisposições individuais, enquanto os fatores organizacionais envolvem as pistas sociais – que dizem respeito às informações transmitidas pelos colegas ou grupos de trabalho – e as mensagens organizacionais – que são provenientes da organização e que consistem na comunicação de promessas. Em conjunto, estes fatores interagem entre si na formação do CP.

Perante a necessidade de compreender a formação do CP e as suas causas, naturezas e consequências, Guest (2004) elaborou um modelo mais interativo (Figura 2) que considera outras características organizacionais que podem influenciar este processo.

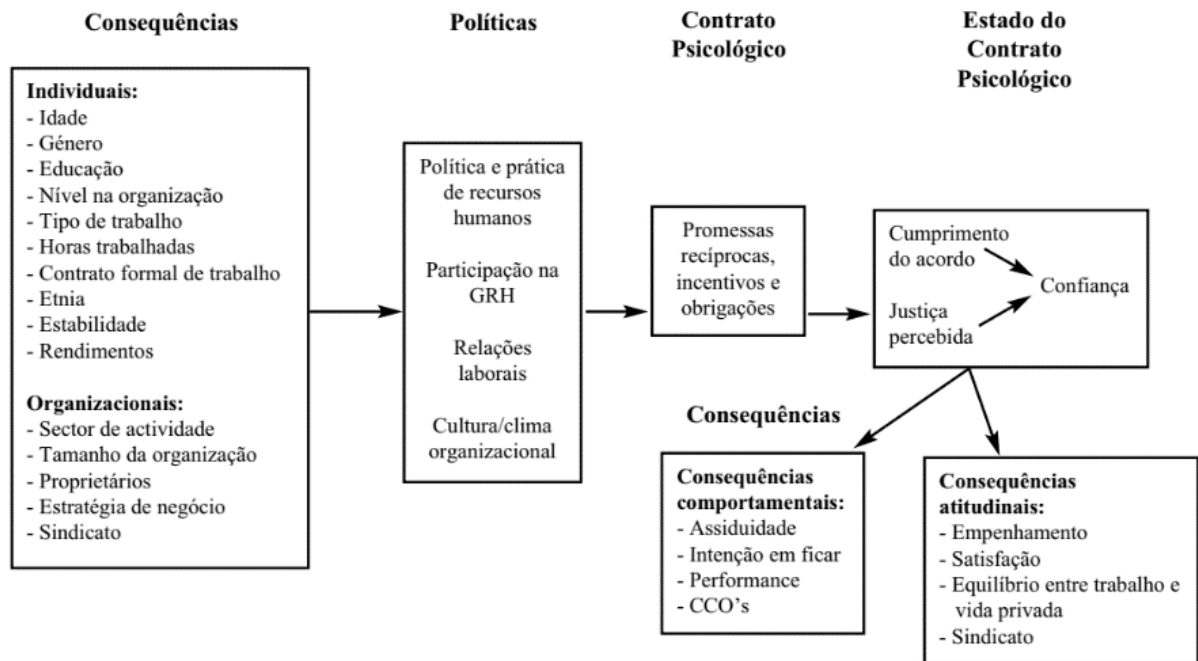


Figura 2 -Formação de contrato psicológico: um modelo de aplicação do contrato psicológico à relação laboral (adaptado de Guest 2004)

O modelo tem em consideração uma série de consequências que se dividem em fatores contextuais individuais (idade, género, rendimentos, educação, etc.) e organizacionais (setor de atividade, proprietários, estratégia de negócio, etc.) que podem ter efeitos na formação do CP. Além destas, o modelo considera que as políticas e práticas de Recursos Humanos têm influência na forma como os colaboradores vão interpretar as mensagens organizacionais (termos e condições do trabalho, promessas recíprocas, incentivos e obrigações). Deste modo, o “estado do contrato psicológico” fica dependente da forma como estas mensagens são correspondidas e consideradas justas por parte do colaborador. Assim, o cumprimento ou a quebra do CP e as suas consequências comportamentais nos colaboradores podem ser mediadas através das variáveis de justiça percecionada e confiança (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Guest, 2004).

Tendo em consideração que o CP assenta numa relação estabelecida entre duas partes, é natural que cada uma delas vá desenvolver uma perceção própria acerca das obrigações mútuas que definem essa relação (Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994). Seguindo esta linha de pensamento, é esperado que quando as expectativas de ambos os lados são cumpridas exista um comportamento produtivo e os colaboradores se sintam mais satisfeitos e empenhados. Contudo, quando isto não se verifica e as relações se quebram, pode haver o risco de violação do CP. Esta violação resulta da perceção do colaborador de que a organização falhou no

cumprimento de uma ou mais obrigações compreendidas no CP (Rousseau & Parks, 1993). Quando um colaborador espera mais do que aquilo que na realidade obtém, sente-se enganado e, como consequência, a produtividade tende a diminuir e a vontade de abandonar a organização aumenta.

Porém, alguma literatura relativa ao CP sugere a existência de diferentes graus de violação do CP e diferentes consequências na perceção da mesma. Assim, Morrison e Robinson (1997) distinguiram entre quebra e violação de CP, sendo que o primeiro se refere a expectativas não satisfeitas e o segundo a um estado emocional que surge sob determinadas circunstâncias. Rosseau (1989) suportou este pressuposto, ao afirmar que as respostas à violação percecionada vão além das perceções de desigualdade e insatisfação e envolvem sentimentos de traição, frustração e sofrimento psicológico. Neste sentido, as consequências de um CP não cumprido têm resultados diferentes dependendo do seu estado de gravidade (quebra ou violação).

De acordo com Rousseau (1995) a violação do CP pode assumir três formas: Inadvertidas, Disruptivas ou Renegadas (Tabela 2).

Tabela 2 - Tipo de violação de contrato psicológico

Tipo de Violação	Descrição
Inadvertida	O indivíduo tem capacidade e vontade para cumprir (interpretações divergentes feitas de boa-fé)
Disrupção	O indivíduo tem vontade mas é incapaz de cumprir o contrato.
Renegação	O indivíduo tem capacidade mas não tem vontade de cumprir o contrato.

Fonte: Adaptado de Rousseau (1995)

Justiça organizacional

Desde há muito que a importância da justiça é reconhecida como sendo um requisito básico e fundamental para o funcionamento eficaz das organizações, contribuindo para a satisfação e para o desempenho dos seus colaboradores (Greenberg, 1990).

No contexto organizacional, existe uma tendência em associar o conceito de justiça a aspetos como salário ou a outro tipo de benefícios relacionados com o desempenho. Contudo, os colaboradores também reagem e demonstram interesse em conhecer os processos pelos quais esses benefícios são determinados e pela forma como são tratados pelos superiores. Neste

contexto, a justiça é um constructo desenvolvido socialmente, o que significa que depende da forma como cada colaborador percebe a justiça praticada na organização para a qual trabalha e ainda do modo como reage a essas percepções (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001). Uma vez que esta noção de justiça está assente nas percepções individuais, pode-se considerar que se trata de um conceito subjetivo e complexo, sendo o seu estudo de extrema importância no âmbito da Psicologia social e organizacional. Segundo Cropanzano, Bowen e Gilliland (2007), a justiça organizacional pode ser definida como “uma avaliação pessoal sobre a conduta ética e moral por parte dos superiores hierárquicos” e condiciona o modo como os colaboradores definem e estabelecem a relação com os seus superiores na organização (Cropanzano & Greenberg, 1997).

De acordo com Rego (2002) as percepções de justiça são formadas através de um processo de seleção, organização e interpretação da informação contextual, a partir do qual cada indivíduo atribui um significado a esse contexto que o envolve. Assim, as percepções são formadas a partir do significado que cada pessoa atribui a uma determinada situação e, como tal, a mesma situação pode ser interpretada de diferentes formas (Neves, 2001). Neste sentido, e tendo em consideração a complexidade do conceito de justiça organizacional, este foi desenvolvido numa perspetiva multidimensional que envolve quatro dimensões: a) Justiça distributiva; b) Justiça procedimental; c) Justiça interacional interpessoal; e d) Justiça interacional informacional (Tabela 3).

Tabela 3 - Dimensões Modelo Tetra-dimensional de justiça organizacional

Dimensão	Definição
Justiça distributiva	Se os resultados alcançados são recompensados de uma forma consistente. Ou seja, se existe uma equidade entre o esforço que cada colaborador faz e o que recebe em troca e o esforço que os restantes colegas fazem e o que recebem.
Justiça procedimental	Se os procedimentos utilizados para a tomada de decisão são criteriosos, claros e não estão enviesados.
Justiça interacional interpessoal	Se o colaborador é tratado com respeito e dignidade.
Justiça interacional informacional	Se é fornecida informação necessária para que cada colaborador compreenda as decisões que são tomadas.

Fonte: Adaptado de Colquitt (2001)

A justiça distributiva é definida como a justiça associada à distribuição de recursos dentro da organização (Colquitt, 2001). Foca-se no conteúdo, ou seja, na justiça dos fins alcançados, podendo estes apresentar-se na forma de salários, benefícios ou promoções. Trata-se de um conceito que surge a partir da Teoria da Equidade (Adams, 1963) que define a justiça como o resultado da comparação entre dois rácios: a) as contribuições (*inputs*) dos colaboradores para a organização (*e.g.* nível de esforço) e a retribuição (*outputs*) por parte da organização (*e.g.* salário); b) as contribuições de outros colaboradores (*e.g.* pares com funções semelhantes) e a retribuição da organização. Neste sentido, se o primeiro rácio for superior ao segundo, as pessoas sentir-se-ão alvo de iniquidade desfavorável, respondendo em conformidade. Se ocorrer o contrário, ou seja, se o primeiro rácio for inferior ao segundo, surge o sentimento de iniquidade favorável. A Teoria da Equidade é igualmente válida quando os resultados obtidos pelos colaboradores são de natureza não monetária. É importante realçar que em ambos os casos, as respostas destinam-se a repor a igualdade entre os dois rácios (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso & Neves, 2016).

A justiça procedimental remete ao processo de distribuição de recursos e recompensas, isto é, na justiça dos meios utilizados para alcançar os resultados. Diz respeito a processos usados na determinação de aumentos salariais, processos de recrutamento e seleção, sistemas de avaliação de desempenho, etc. (Rego, 2001).

Rego, Carvalho, Leite, Freire e Vieira (2002) reforçaram a necessidade de se estudarem as dimensões de justiça distributiva e justiça procedimental como dimensões distintas, uma vez que os indivíduos podem percecioner justiça numa e injustiça noutra. Assim, a título de exemplo, um colaborador pode considerar que o seu aumento salarial foi justo, porém pode considerar que o processo através do qual este foi determinado foi injusto.

Por último, introduzida por Bries e Moag (1986), a justiça interacional foca-se nos aspetos sociais da qualidade da interação entre o colaborador, a organização e os seus superiores. Segundo Colquitt (2001), a justiça interacional é constituída por dois elementos de justiça: justiça interpessoal e justiça informacional. A primeira diz respeito à perceção no tratamento do superior, ou seja, se os colaboradores são tratados com dignidade, respeito, sensibilidade e cortesia. A segunda refere-se à forma como os decisores fornecem informações e justificam as decisões tomadas.

Neste sentido, pode-se afirmar que a perceção de justiça interacional ocorre quando os decisores agem com dignidade e respeito e oferecem justificações adequadas, lógicas e genuínas aos colaboradores afetados pelas decisões, tendo em consideração os seus direitos (Cunha *et al.* 2016).

A distinção entre estas duas dimensões de justiça interacional é fundamental na cultura portuguesa, uma vez que os indivíduos valorizam as relações e a cooperação, evitam o confronto e conversas francas e diretas e aceitam a distribuição do poder de forma desigual. Ademais, estudos sugerem que colaboradores são mais sensíveis à relação com os seus superiores, do que à informação que estes fornecem para justificarem as suas decisões, o que indica uma predominância da justiça interpessoal (Rego & Cunha 2010).

O estudo das perceções de justiça organizacional tem vindo a demonstrar que estas podem ter consequências positivas e negativas para a organização e para o colaborador. Como consequências positivas de justiça organizacional, aponta-se um maior compromisso e satisfação por parte dos colaboradores (*e.g.* Colquitt *et al.*, 2001) e como consequências negativas para ambas as partes destacam-se o aumento dos níveis de *stress* e a diminuição da produtividade (*e.g.* Judge & Colquitt, 2004).

Relação entre as variáveis *employer branding*, contrato psicológico e perceção de justiça organizacional

Tendo com consideração a híper-competitividade do mercado, onde as pessoas se deparam com muita informação e infinitas escolhas, as marcas destacam-se como o grande fator de diferenciação das organizações. Através destas, é possível transmitirem-se informações valiosas que contribuem para a tomada de decisão sobre um produto, serviço ou organização. Neste sentido, os potenciais candidatos encontram-se perante diversas escolhas, entre EF ou ENF. A distinção entre estes dois tipos de empresas verifica-se também ao nível da imagem que transmitem como entidades recrutadoras (*i.e.*, *employer branding*), influenciando as perceções e preferências individuais dos potenciais candidatos.

Estudos realizados a partir de amostras de recém-licenciados prestes a ingressar no mercado de trabalho (Covin, 1994a; Covin, 1994b; Astrachan Binz, Hair & Wanzenried, 2013; Hauswald, Hack, Kellermanns & Patzelt, 2015), concluíram que as EF quando comparadas com as ENF, são vistas positivamente como sendo mais justas para com os seus colaboradores, tendo uma orientação por valores fortes e uma preocupação maior com a tradição. Porém, como aspetos negativos, estas são vistas como menos lucrativas e estão associadas a conflitos (familiares), a falta de profissionalismo e a oportunidades de progressão de carreira limitadas. Contudo, apesar desta perceção de aspetos menos positivos das EF, a preferência para trabalhar nestas empresas ao invés das ENF, é superior (Block, Fisch, Lau, Obschonka & Presse, 2016). De acordo com um estudo realizado por Covin (1994), no qual se analisou as atitudes de

ingresso nas EF a partir de uma amostra de 223 estudantes nos Estados Unidos da América, foi possível denotar uma preferência em trabalhar para este tipo de empresas. Os resultados demonstraram que os estudantes percebem as EF como mais preocupadas com o bem-estar dos seus colaboradores e que estas proporcionam níveis mais elevados de compromisso organizacional. Ainda que existam diversas investigações focadas no estudo do *employer branding*, a literatura sobre esta temática em Portugal e entre EF e ENF é praticamente inexistente.

Apesar do EB ser um fator essencial na atração de potenciais colaboradores, este é igualmente importante para a retenção dos atuais colaboradores. O EB é fundamental no processo de formação do CP. É possível compreender através da Figura 3 que a base deste contrato é formada através das mensagens que os colaboradores recebem. Estas mensagens geram um conjunto de expectativas estabelecidas entre a organização e os colaboradores e influenciam as percepções resultantes da relação de troca ao longo do tempo à medida que o colaborador interpreta e compara novas mensagens para a consistência do CP. Quanto mais realistas e consistentes são estas mensagens, menor é a probabilidade de violação do CP.

No entanto, o CP também demonstra ter influência na construção do EB. O CP impulsiona a imagem da organização transmitida pelos colaboradores e, como possíveis consequências de um EB bem-sucedido, destaca-se a redução das taxas de *turnover*, aumento do desempenho e satisfação dos colaboradores, aumento da qualidade do serviço e ainda o aumento dos níveis de retenção dos clientes (Miles & Mangold, 2004).

São os colaboradores que determinam se o CP foi violado e se a organização pode ser confiável. Caso os colaboradores sintam que o seu CP foi violado, poderão desenvolver sentimentos e comportamentos negativos para com a organização. Neste sentido, transmitirão uma imagem negativa através da comunicação/publicidade “boca-a-boca” para outros colaboradores e clientes e irão demonstrar pouca lealdade, pouca produtividade e aumentar os níveis de absentismo (Miles & Mangold, 2004).

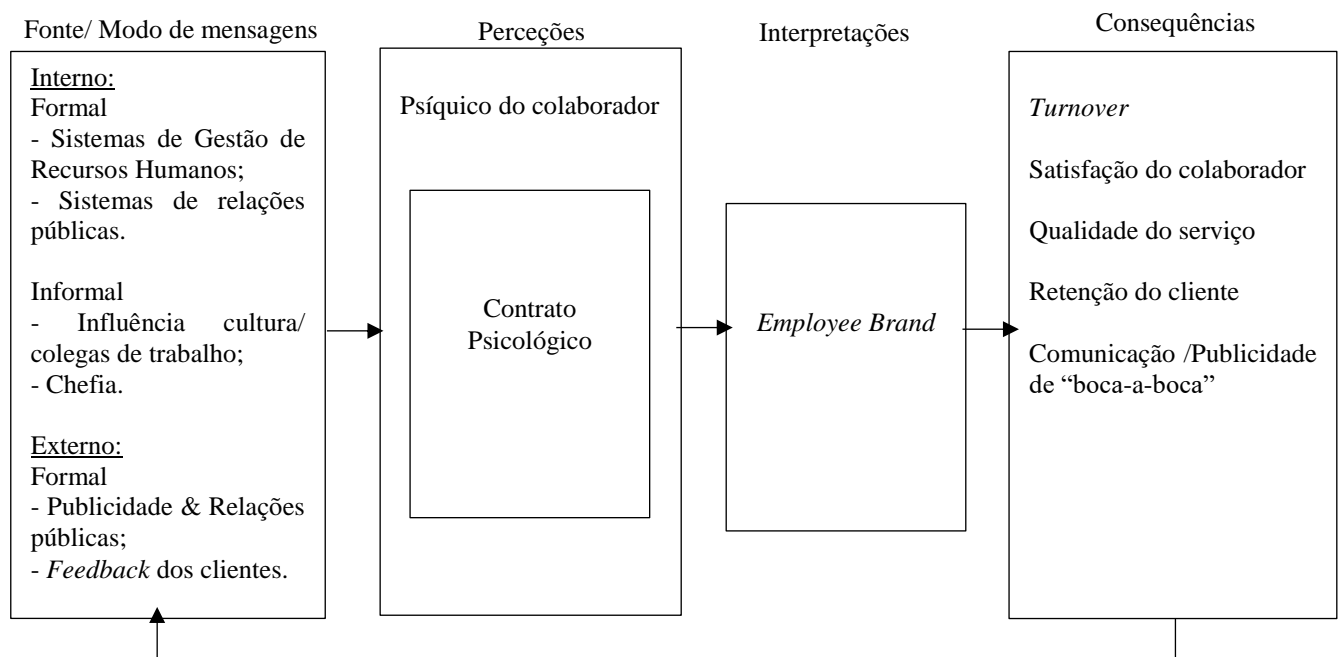


Figura 3- Concetualização do processo do *employee branding* (Miles & Mangold, 2004)

O desenvolvimento do EB é impulsionado pelo grau de internalização da imagem da organização que o colaborador possui e pela motivação que este tem em projetar essa imagem aos colegas e clientes. A internalização de EB desejada acontece quando os colaboradores sentem elevados níveis de confiança na organização para a qual trabalham. Neste sentido, o cumprimento do CP é fundamental neste processo, uma vez que é o seu “estado” que irá determinar que imagem da organização o colaborador irá transmitir (positiva ou negativa). Assim, quando os colaboradores percebem que a organização lhes falhou e conseqüentemente sentem uma violação nos seus contratos psicológicos, o EB ficará comprometido e a qualidade de serviço desejada não será concretizada. Por outro lado, quando os colaboradores percebem que os seus contratos psicológicos foram cumpridos, é mais provável que satisfaçam as expectativas da organização e projetem uma imagem positiva da empresa, satisfazendo os clientes (Miles & Mangold, 2004). Neste sentido, é possível concluir que o CP estará fortemente relacionado com o EB, uma vez que é o seu estado (cumprimento ou violação) que irá determinar a imagem da organização que o colaborador irá transmitir. Assim, a ligação entre a marca da organização e a formação do CP, está ancorada na aceitação de um CP entre o colaborador e a organização.

No que concerne à relação entre o EB e a percepção de justiça organizacional, não foram encontrados estudos que confirmassem uma relação direta entre estas variáveis. Contudo, de acordo com Gaddam (2008) e considerando o processo apresentado na Figura 3, quando os colaboradores percebem positivamente a imagem da organização, conduzirá a uma série de resultados positivos tal como a sua satisfação que está diretamente relacionada com o compromisso. Uma vez que a percepção de justiça organizacional está na base da satisfação e compromisso (*e.g.* Colquitt, 2001), pode-se afirmar que quando os colaboradores percebem positivamente a imagem da organização irão perceber maior justiça organizacional, revelando consequentemente maiores níveis de satisfação e compromisso. Neste sentido, considerando que as EF, ao invés das ENF, tendem a demonstrar uma maior preocupação com o bem-estar dos seus colaboradores, estes apresentam também maiores níveis de satisfação com o trabalho (Pimentel, 2018). Seguindo esta linha de pensamento, se os colaboradores de EF apresentam maiores níveis de satisfação com o trabalho, poderão sentir também percepções de justiça organizacional mais positiva do que os de ENF.

MODELO DE INVESTIGAÇÃO E HIPÓTESES

Através da revisão da literatura apresentada é perceptível a pertinência em estudar estas variáveis no contexto das empresas familiares em Portugal. O presente estudo tem por objetivo (1) explorar se existem diferenças entre empresas familiares e empresas não familiares relativamente às percepções de *employer branding* e aos níveis de contrato psicológico, e (2) avaliar a relação entre as percepções de *employer branding* e os níveis de contrato psicológico e as percepções de justiça organizacional, em particular no contexto das empresas familiares. Trata-se de um estudo inovador, uma vez que não foram encontradas investigações anteriores que abordassem estas relações no contexto português.

Posto isto, delineou-se o seguinte modelo de investigação para o presente estudo (Figura 4).

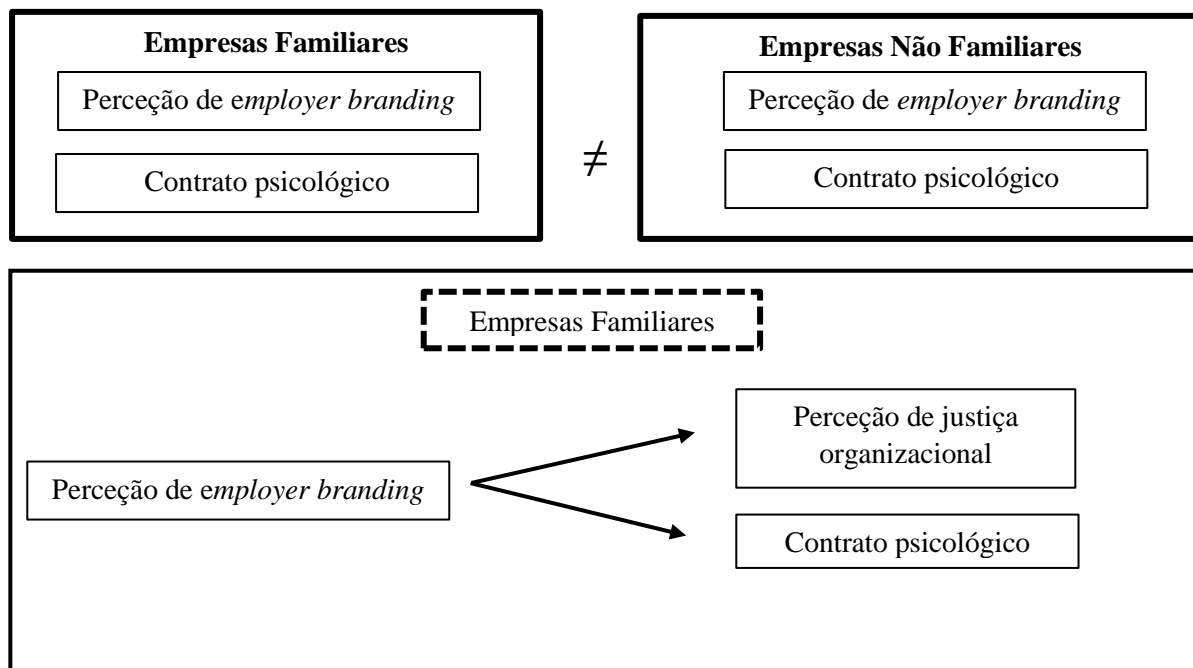


Figura 4 - Modelo de Investigação

Pretende-se, assim, num primeiro momento, compreender se existem diferenças entre colaboradores de empresas familiares e empresas não familiares relativamente às perceções de *employer branding* e contrato psicológico. Assim, foram formuladas as seguintes questões de investigação:

Questão de Investigação 1 - Será que existem diferenças significativas nas perceções de employer branding entre colaboradores de empresas familiares e empresas não familiares?

Questão de Investigação 2 - Será que existem diferenças significativas nos contratos psicológicos entre os colaboradores de empresas familiares e empresas não familiares?

Num segundo momento, pretende-se estudar exclusivamente as empresas familiares ao compreender a relação das perceções de *employer branding* de colaboradores com o contrato psicológico e as perceções de justiça organizacional. Assim, surgiram as seguintes hipóteses:

Hipótese 1 - Nas empresas familiares, existe uma relação positiva entre a perceção de employer branding e as perceções de justiça organizacional.

Hipótese 2 - Nas empresas familiares, existe uma relação positiva entre a percepção de employer branding e o contrato psicológico.

MÉTODO

Delineamento

Tendo em conta que o estudo se focou na comparação das percepções de *employer branding* e contrato psicológico de colaboradores de empresas familiares e empresas não familiares, procurando igualmente compreender se, no caso das empresas familiares, existia uma relação entre as percepções de *employer branding* e o contrato psicológico e as percepções de justiça organizacional, trata-se de um estudo não-experimental, de *design* comparativo e correlacional e de natureza transversal, uma vez que os dados foram recolhidos apenas num momento (Vilelas, 2009).

Participantes

A amostra para o presente estudo contou com a colaboração voluntária de 165 participantes, tendo sido seleccionada a partir da população ativa portuguesa. A recolha de dados decorreu entre o mês de fevereiro e maio de 2019.

O tipo de amostragem caracteriza-se como não probabilística, intencional e de conveniência, uma vez que o questionário foi desenvolvido na plataforma *Google Forms* e distribuído a uma população específica e de fácil acesso ao investigador (colaboradores de empresas familiares e empresas não familiares). A totalidade dos participantes foi considerada uma vez que reuniam as condições necessárias para participação do estudo (estar ativo no mercado de trabalho). Numa primeira fase do estudo a totalidade da amostra foi utilizada uma vez que se realizou uma análise comparativa. Numa segunda fase, apenas foram utilizados os dados da amostra de participantes que pertencem a empresas familiares.

Importa referir que pelo facto de se ter recorrido a um processo não probabilístico para a recolha de dados, pode-se ter incorrido a um enviesamento uma vez que a amostra recolhida pode não ser representativa da população que se pretende estudar.

A amostra total é constituída por 105 (63,6%) participantes do sexo feminino e 60 (36,4%) participantes do sexo masculino, com idades compreendidas entre os 21 e 67 ($M=34,86$; $DP=11,72$). No que respeita às habilitações literárias, 2 (1,2%) têm o 1º Ciclo do Ensino

Básico (4º ano), 1 (0,6%) tem o 2º Ciclo do Ensino Básico (6º ano), 1 (0,6%) tem o 3º Ciclo do Ensino Básico (9º ano), 31 (18,8%) têm o Ensino Secundário (12º ano), 6 (3,6%) têm Bacharelato, 57 (34,5%) têm Licenciatura e 67 (40,6%) têm Mestrado ou Superior.

Verificou-se que do total de participantes, 66 (40%) são colaboradores de empresas familiares e 99 (60%) de empresas não familiares, sendo que 24 (14,5%) têm uma relação com a empresa para a qual trabalham e 141 (85,5%) não têm.

Em relação à sua antiguidade na organização, o valor mínimo é de 0,5 (inferior a 6 meses) e o valor máximo é de 38 anos (M= 6,58; DP= 8,94). No que diz respeito à antiguidade na função, o valor mínimo é de 0,5 (inferior a 6 meses) e o valor máximo é de 37 anos (M= 6,58; DP= 8,46).

Quanto ao vínculo laboral, constatou-se que 58 (35,2%) participantes têm contrato a termo certo, 27 (16,4%) têm contrato a termo incerto e 80 (48,5%) possuem contrato sem termo (efetivo).

Por fim, relativamente à categoria da organização, 9 (5,5%) participantes trabalham em “Nano” empresas (organizações com menos do que 5 colaboradores), 14 (8,5%) trabalham em Micro empresas (organizações com menos do que 10 colaboradores), 33 (20%) em Pequenas empresas (organizações com menos de 50 colaboradores), 21 (12,7%) em Médias empresas (organizações com menos do que 150 colaboradores), 26 (15,8%) em Grandes empresas (organizações com mais do que 250 colaboradores) e 62 (37,6%) trabalham em “Mega” empresas (organizações com mais do que 1000 colaboradores).

Tendo em conta que numa primeira fase deste estudo se pretendeu fazer uma comparação entre empresas familiares e empresas não familiares, torna-se pertinente caracterizar as amostras destas realidades. Neste sentido, constatou-se que na amostra de participantes de empresas familiares 34 (51,5%) são do sexo feminino e 32 (48,5%) são do sexo masculino. Nas empresas não familiares, 71 (71,7%) são do sexo feminino e 28 (28,3%) são do sexo masculino. No que concerne à relação familiar com a empresa, nas empresas familiares 20 (30,3%) têm uma relação familiar com a empresa para a qual trabalham e 46 (69,7%) não têm. Nas empresas não familiares, apenas 4 (4%) têm uma relação familiar com a empresa enquanto 95 (96%) não possuem relação familiar com esta.

No que diz respeito às habilitações literárias dos participantes das empresas familiares, 2 (3%) têm o 1º Ciclo do Ensino Básico (4º ano), 1 (1,5%) tem o 2º Ciclo do Ensino Básico (6º ano), 1 (1,5%) tem o 3º Ciclo do Ensino Básico (9º ano), 15 (22,7%) têm o Ensino Secundário (12º ano), 3 (4,5%) têm Bacharelato, 25 (37,9%) têm Licenciatura e 19 (28,8%) têm Mestrado ou Superior. Já dos participantes das empresas não familiares, não existem indivíduos com

formação do 1º, 2º e 3º Ciclo do Ensino Básico, 16 (16,2%) têm formação de Ensino Secundário (12º ano), 3 (3%) têm Bacharelato, 32 (32,3%) têm Licenciatura e 48 (48,5%) têm Mestrado ou Superior.

Relativamente ao vínculo laboral dos participantes de empresas familiares, 20 (30,3%) têm contrato a termo certo, 3 (4,5%) têm contrato a termo incerto e 43 (65,2%) têm contrato sem termo (efetivo). Nas empresas não familiares, 38 (38,4%) têm contrato a termo certo, 24 (24,2%) têm contrato a termo incerto e 37 (37,4%) têm contrato sem termo (efetivo).

Quanto à antiguidade na organização, a média é de 6,58 anos, o desvio-padrão de 8,91, sendo que os valores mínimo e máximo são 0,5 anos (inferior ou igual a 6 meses) e 38 anos, respetivamente. No que respeita à antiguidade na função, a média é de 6,12, o desvio-padrão 8,46 e os valores mínimo e máximo são 0,5 e 37, respetivamente.

Por fim, no que concerne à categoria da empresa dentro da amostra de participantes de empresas familiares, 6 (9,1%) trabalham em “Nano” empresas (menos do que 5 colaboradores), 11 (16,7%) em Micro empresas (menos do que 10 colaboradores), 19 (28,8%) em Pequenas empresas (menos do que 50 colaboradores), 5 (7,6%) em Médias empresas (menos do que 150 colaboradores), 3 (4,5%) em Grandes empresas (mais do que 250 colaboradores) e 22 (33,3%) em “Mega” empresas (mais do que 1000 colaboradores). Na amostra de participantes das empresas não familiares, 3 (3%) trabalham em “Nano” empresas, 3 (3%) em Micro empresas, 14 (14,1%) em Pequenas empresas, 16 (16,2%) em Médias empresas, 23 (23,2%) em Grandes empresas e 40 (40,4%) em “Mega” empresas.

A tabela que se segue resume as informações acima descritas (Tabela 4).

Tabela 4- Caracterização da amostra total e em Empresas familiares e Empresas não familiares

		E. Familiares	E. Não Familiares	Amostra Total
		Frequência (%)	Frequência (%)	Frequência (%)
Sexo	Feminino	34 (51,5%)	71 (71,7%)	105 (63,6%)
	Masculino	32 (48,5%)	28 (28,3%)	60 (36,4%)
Habilitações Literárias	Ensino Básico (4º, 6º e 9º ano)	4 (6,1%)	0	4 (2,4%)
	Ensino Secundário (12º ano)	15 (22,7%)	16 (16,2%)	31 (18,8%)
	Bacharelato	3 (4,5%)	3 (3%)	6 (3,6%)
	Licenciatura	25 (37,9%)	32 (32,3%)	57 (34,5%)
	Mestrado ou Superior	19 (28,8%)	48 (48,5%)	67 (40,6%)
Relação familiar com a empresa	Sim	20 (30,3%)	4 (4%)	24 (14,5%)
	Não	46 (69,7%)	95 (96%)	141 (85,5%)
Vínculo Laboral	Contrato a Termo Certo	20 (30,3%)	38 (38,4%)	58 (35,2%)

Categoria da organização	Contrato a termo Incerto	3 (4,5%)	24 (24,2%)	27 (16,4%)
	Contrato sem Termo (efetivo)	43 (65,2%)	37 (37,4%)	80 (48,5%)
	“Nano” empresa (menos do que 5 colaboradores)	6 (9,1%)	3 (3%)	9 (5,5%)
	Micro empresa (menos do que 10 colaboradores)	11 (16,7%)	3 (3%)	14 (8,5%)
	Pequena empresa (menos do que 50 colaboradores)	19 (28,8%)	14 (14,1%)	33 (20%)
	Média empresa (menos do que 150 colaboradores)	5 (7,6%)	16 (16,2%)	21 (12,7%)
	Grande empresa (mais do que 250 colaboradores)	3 (4,5%)	23 (23,2%)	26 (15,8%)
	“Mega” empresa (mais do que 1000 colaboradores)	22 (33,3%)	40 (40,4%)	62 (37,6%)

		Média	Desvio-Padrão	Mínimo	Máximo
E. Familiares	Idade	36,92	11,36	21	67
	Antiguidade na organização	7,8	8,4	0,5	35
	Antiguidade na função	7,42	8,34	0,5	35
E. Não Familiares	Idade	33,5	11,81	22	63
	Antiguidade na organização	5,8	9,20	0,5	38
	Antiguidade na função	5,3	8,5	0,5	37
Amostra Total	Idade	34,86	11,72	21	67
	Antiguidade na organização	6,8	8,94	0,5	38
	Antiguidade na função	6,12	8,46	0,5	37

Instrumentos

Para o presente estudo, o questionário (Anexo A) desenvolvido na plataforma *Google Forms* era composto por algumas questões referentes aos dados demográficos do participante (Idade; Sexo; Habilitações Literárias; Antiguidade na organização; Antiguidade na função; Vínculo Laboral; Relação familiar com a empresa; Tipo de empresa para a qual o colaborador trabalha; Categoria da Empresa) e por três escalas que tinham por objetivo avaliar a percepção de *employer branding*, o cumprimento do contrato psicológico e a percepção de justiça organizacional.

Escala de employer branding

De forma a avaliar as perceções de *employer branding* dos colaboradores, foi aplicada a escala de *employer brand* originalmente desenvolvida por Tanwar e Prasad (2017). A escala é composta por 23 itens distribuídos por cinco dimensões – Ambiente de trabalho saudável (itens 1, 2, 3, 4 e 5); Formação e desenvolvimento (itens 6, 7, 8, 9, 10 e 11); Equilíbrio trabalho-vida pessoal (itens 12, 13 e 14); Ética e Responsabilidade social (itens 15, 16, 17 e 18); Compensações e Benefícios (itens 19, 20, 21, 22 e 23) – classificados numa *rating scale* tipo *Likert* de cinco pontos que varia entre 1 – “Discordo totalmente” e 5 – “Concordo totalmente” (Anexo A, Secção II). Importa referir que nesta escala não existem itens invertidos. De forma a poder-se aplicar a escala à população portuguesa, realizou-se um processo de tradução e retrotradução.

Foi possível obter uma boa consistência interna ($\alpha >,7$), uma vez que o valor de *Alpha de Cronbach* foi igual a ,93 (Anexo B).

Escala de cumprimento de contrato psicológico

A escala de cumprimento de contrato psicológico utilizada no presente estudo foi construída no âmbito de uma dissertação (e.g. Pimenta, 2012) que se baseou na versão portuguesa desenvolvida por Chambel e Alcover (2011) da escala original de Rousseau (2000). Esta tem como objetivo perceber o cumprimento do contrato psicológico na sua globalidade, ao questionar o participante em que medida a organização lhe tem proporcionado os benefícios que anteriormente prometera de modo explícito ou implícito. A escala é composta por 11 itens, na qual os participantes indicam o seu grau de concordância com as afirmações através de uma *rating scale* tipo *Likert* de cinco pontos, variando entre 1 - “Muito menos do que tinha prometido”, 2 – “Menos do que me tinha prometido”, 3 – “O que me tinha prometido”, 4 – “Mais do que me tinha prometido” e 5 – “Muito mais do que me tinha prometido” (Anexo A, Secção III).

Obteve-se um *Alpha de Cronbach* de ,95, o que indica que o instrumento apresenta uma boa consistência interna ($\alpha >,7$) (Anexo B).

Escala de percepção de justiça organizacional

Por forma a avaliar a percepção da justiça organizacional, foi utilizada a escala desenvolvida por Rego (2001). Composta por 17 itens organizados em três dimensões de justiça organizacional: (1) Justiça interacional, (constituída pelas sub-dimensões: justiça interpessoal (itens 3, 6 e 10) e informacional (itens 5, 8 e 12), (2) Justiça procedimental (itens 7, 14 e 15) e (3) Justiça Distributiva (composta pelas sub-dimensões: tarefas (itens 1, 16 e 17) e recompensas (itens 2, 4, 9, 11 e 13).

A escala utiliza uma classificação numa *rating scale* tipo *Likert* de seis pontos que varia entre 1 – “Completamente falsa”, 2 - “Maioritariamente falsa”, 3 - “Um pouco falsa”, 4 - “Um pouco verdadeira”, 5 - “Maioritariamente verdadeira” e 6 - “Completamente verdadeira” (Anexo A, Seção IV). O instrumento apresentou uma boa consistência interna ($\alpha > ,7$) uma vez que se obteve um *Alpha de Cronbach* de ,97. Foi possível concluir que todas as dimensões que constituem a escala apresentaram valores de *alpha* superiores ao mínimo aceitável ($\alpha = ,96$ para a justiça interacional; $\alpha = ,91$ para a justiça procedimental; e $\alpha = ,96$ para a justiça distributiva) (Anexo B).

Procedimento

A recolha de dados foi feita através de um questionário elaborado no *Google Forms*. O questionário era composto por uma breve introdução acerca do objetivo do estudo, bem como um pequeno excerto no qual estavam apresentados os critérios de confidencialidade do mesmo. Como critério de obrigatoriedade para a participação no estudo, os participantes teriam de estar ativos no mercado de trabalho em empresas familiares ou em empresas não familiares. O questionário foi organizado por quatro secções, sendo a primeira relativa aos dados demográficos dos participantes (Idade; Sexo; Habilitações Literárias; Antiguidade na organização; Antiguidade na função; Vínculo Laboral; Relação familiar com a organização; Tipo de empresa; Categoria da Empresa) e as restantes três respetivas às escalas de *employer branding*, contrato psicológico e percepção de justiça organizacional. (Anexo A).

A distribuição do questionário foi feita através de plataformas *online* (redes sociais) e em formato papel. Nos casos de preenchimento do documento impresso, os dados foram posteriormente colocados pelo investigador no formulário *online*.

No que respeita ao tratamento dos dados no programa *SPSS Statistics 21 for Windows*, a variável Sexo foi convertida em variável *dummy*, atribuindo-se a notação “0” para o sexo feminino e “1” para o sexo masculino. A variável Habilitações Literárias foi codificada com “1” para o escalão “1º Ciclo do Ensino Básico (4º ano)”, “2” para “2º Ciclo do Ensino Básico (6º ano)”, “3” para “3º Ciclo do Ensino Básico (9º ano)”, “4” para “Ensino Secundário (12º ano)”, “5” para “Bacharelato”, “6” para “Licenciatura” e “7” para “Mestrado ou Superior”. Relativamente à variável Vínculo Laboral, esta foi codificada com “1” para “Contrato a Termo Certo”, “2” para “Contrato a Termo Incerto” e “3” para “Contrato Sem Termo (efetivo)”.

As variáveis Tipo de Empresa e Relação Familiar com a Organização foram também convertidas em variáveis *dummy*, codificando-se, respetivamente, “0” para “Empresa Familiar” e “1” para “Empresa Não Familiar”, e “0” para “Não” e “1” para “Sim”. Por fim, a variável Categoria da Empresa foi codificada com “1” para “Nano empresa (menos do que 5 colaboradores)”, “2” para “Micro empresa (menos do que 10 colaboradores)”, “3” para “Pequena empresa (menos do que 50 colaboradores)”, “4” para “Média empresa (menos do que 150 colaboradores)”, “5” para “Grande empresa (mais do que 250 colaboradores)” e “6” para “Mega empresa (mais do que 1000 colaboradores)”.

É importante referir que nenhuma das escalas utilizadas apresentou *outliers*. Dado que para o presente estudo só foram utilizadas escalas em que já era conhecida a sua Análise Fatorial Exploratória, não foi necessário proceder a este passo. Neste sentido, procedeu-se à Análise Fatorial Confirmatória (AFC) para os instrumentos utilizados (Anexo B), através da extensão do *software SPSS Statistic 21 for Windows – Amos 25 Graphics for Windows*. A AFC tem como objetivo confirmar, tendo por base um determinado estudo ou teoria, se determinados fatores latentes (dimensões) são responsáveis pelo comportamento de determinadas variáveis observadas (itens).

Para as escalas de *employer branding* e contrato psicológico foi realizada uma AFC para o modelo a um fator e para a escala de perceção de justiça organizacional realizou-se uma AFC para o modelo a três fatores. Importa referir que o procedimento seguiu um racional de “geração de modelos”: para o qui-quadrado (χ^2/gl); para o Tucker Lewis índice (TLI); para o *goodness-of-fit* índice (GFI); para o *comparative fit* índice (CFI); e para o *root mean square error of approximation* (RMSEA).

Para as restantes análises das qualidades métricas dos instrumentos utilizados, recorreu-se novamente ao programa *SPSS Statistics 21 for Windows*. Analisou-se a consistência interna (i.e., fiabilidade) para cada escala, através do cálculo do *Alpha de Cronbach* para cada instrumento e para as dimensões que os compõem, aceitando-se valores de $\alpha > ,70$.

No que concerne à sensibilidade dos instrumentos em causa, procedeu-se ao estudo da normalidade dos vários itens, tendo-se em conta o cálculo das medidas de tendência central (média, moda e mediana), de dispersão (desvio-padrão e variância) e distribuição.

De seguida, foram realizadas comparações entre as médias das variáveis em estudo em função das variáveis sociodemográficas. Realizou-se um teste paramétrico *T-student*, um teste de correlações de *Pearson* e ainda uma análise de variância ANOVA *One Way*.

Por fim, procedeu-se a alguns testes com o objetivo de se responder às questões de investigação e testar as hipóteses. No que diz respeito às questões de investigação, foram realizadas comparações entre grupos (empresas familiares vs. empresas não familiares), relativamente à perceção de *employer branding* e contrato psicológico dos seus colaboradores. Para tal, efetuaram-se testes *T-student* para amostras independentes a fim de comparar as médias dos grupos em causa. Para o teste das hipóteses em estudo, procedeu-se a regressões lineares simples utilizando apenas a amostra referente aos participantes das empresas familiares.

RESULTADOS

Escala de *employer branding*

Validade

Análise Fatorial Confirmatória

Com o objetivo de aferir a validade da escala de *employer branding*, procedeu-se à realização de uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC).

Inicialmente realizou-se uma AFC ao modelo a cinco fatores composto pelas dimensões Ambiente de trabalho saudável (itens ATS1, ATS2, ATS3, ATS4 e ATS5), Formação e desenvolvimento (itens FD6, FD7, FD8, FD9, FD10 e FD11), Equilíbrio trabalho – vida pessoal (itens ETVP12, ETVP13 e ETVP14), Ética e responsabilidade social (itens ERS15, ERS16, ERS17, e ERS18) e Compensações e benefícios (itens CB19, CB20, CB21, CB22 e CB23). Contudo, uma vez que o modelo aprestou correlações com valores muito elevados entre dimensões (Anexo B, Análise 1.1.1.1.), decidiu alterar-se para um modelo a um fator (Anexo B, Análise 1.1.1.2). Procedeu-se à AFC ao modelo a um fator e concluiu-se que o item 15 deveria ser retirado a fim de melhorar as qualidades métricas da escala. Neste sentido, após se retirar o item (Anexo B, Análise 1.1.1.3), chegou-se a um modelo com índices de qualidade de

ajustamento adequados ($\chi^2/gf \leq 5$; TLI, GFI, NFI, CFI $> ,90$; RMSEA $< ,80$), de acordo com Marôco (2014) (Tabela 5).

Tabela 5 - Índices de qualidade de ajustamento do Modelo final da escala de *employer branding*

Modelo	χ^2/gf	TLI	CFI	GFI	RMSEA
Um fator	2,03	,88	,90	,83	,09

Fiabilidade

No que diz respeito à fiabilidade da escala de *employer branding*, procedeu-se ao cálculo do *Alpha de Cronbach* para avaliar a sua consistência interna (Análise B, Análise 1.2.). Foi possível obter uma boa consistência interna ($\alpha > ,7$), uma vez que o valor de α foi de ,93. Deste modo, mesmo que se retirasse algum item, este valor não iria melhorar (Tabela 6).

Tabela 6 - Fiabilidade da escala de *employer branding*

Escala	α	Itens da escala	Valor do α se o item for retirado
<i>Employer branding</i>	,93	ATS1	,928
		ATS2	,928
		ATS3	,931
		ATS4	,927
		ATS5	,928
		FD6	,927
		FD7	,927
		FD8	,926
		FD9	,928
		FD10	,924
		FD11	,926
		ETVP12	,926
		ETVP13	,926
		ETVP14	,930
		ERS16	,926
		ERS17	,931
		ERS18	,927
		CB19	,929
		CB20	,928
		CB21	,930
		CB22	,928
		CB23	,928

Sensibilidade

A partir do Teste de Normalidade de *Kolmogorov-Smirnov*, foi possível concluir que a escala de *employer branding* não seguia distribuição normal (Tabela 7), contudo a totalidade dos itens cumpriu todos os pressupostos relativos à sensibilidade tendo em conta que nenhum deles apresentou a mediana num dos extremos, todos apresentaram resposta em todos os pontos e os valores de assimetria e curtose encontraram-se abaixo de $<|3|$ e $<|7|$ (Anexo B, Análise 1.3.). Neste sentido, concluiu-se que nenhum destes parâmetros violou de forma grosseira a normalidade (Kline, 2011).

Tabela 7 - Normalidade da escala de *employer branding*

Escala	Kolmogorov-Smirnov			Assimetria	Curtose
	Estatística	gl	Sig.		
<i>Employer branding</i>	,12	165	<,001	-,51	-,09

Escala de contrato psicológico

Validade

Análise Fatorial Confirmatória

Realizou-se novamente uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC) para a escala de contrato psicológico com o objetivo de avaliar a sua validade. A escala possui apenas uma dimensão que contém todos os itens (CP1, CP2, CP3, CP4, CP5, CP6, CP7, CP8, CP9, CP10 e CP11) e, como tal, procedeu-se a uma AFC ao modelo a um fator (Anexo B, Análise 2.1.1.1.).

Como se pode verificar na Tabela 8, o modelo a um fator apresentou índices de qualidade de ajustamento bons.

Tabela 8- Índices de qualidade de ajustamento do Modelo final da escala de contrato psicológico

Modelo	χ^2/gl	TLI	CFI	GFI	RMSEA
Um fator	2,26	,95	,96	,91	,09

Fiabilidade

No sentido de avaliar a fiabilidade da escala de contrato psicológico, procedeu-se ao cálculo do *Alpha de Cronbach* (Anexo B, Análise 2.2.). Através da Tabela 9, é possível concluir que se obteve uma boa consistência interna ($\alpha = ,95$) e que mesmo que se retirasse algum item, este valor não iria melhorar.

Tabela 9 - Fiabilidade da escala de contrato psicológico

Escala	α	Itens da escala	Valor do α se o item for retirado
Contrato psicológico	,95	CP1	,943
		CP2	,942
		CP3	,941
		CP4	,942
		CP5	,943
		CP6	,942
		CP7	,942
		CP8	,939
		CP9	,939
		CP10	,940
		CP11	,939

Sensibilidade

No que respeita à escala de contrato psicológico, constatou-se através do Teste de Normalidade de *Kolmogorov-Smirnov* que esta não seguia distribuição normal (Tabela 10). Porém, foi possível verificar que esta cumpriu todos os seus pressupostos. Ou seja, nenhum dos seus itens apresentou a mediana num dos extremos, apresentaram resposta em todos os pontos e os valores absolutos de assimetria e curtose encontraram-se abaixo de 3 e 7, em módulo (Anexo B, Análise 2.3.). Concluiu-se que nenhum destes parâmetros violou de forma grosseira a normalidade (Kline, 2011).

Tabela 10 - Normalidade da escala de contrato psicológico

Escala	Kolmogorov-Smirnov			Assimetria	Curtose
	Estatística	gl	Sig.		
<i>Contrato psicológico</i>	,15	165	<,001	-,48	,35

Escala de percepção de justiça organizacional

Validade

Análise Fatorial Confirmatória

Com o objetivo de se confirmar a estrutura fatorial da escala de percepção de justiça organizacional, realizou-se uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC).

A escala é composta por três dimensões: justiça interacional (itens JInt3, JInf5, JInt6, JInf8, JInt10 e JInf12), justiça procedimental (itens JP7, JP14 e JP15) e justiça distributiva (itens JDT1, JDR2, JDR4, JDR9, JDR11, JDR13, JDT16 e JDT17).

Procedeu-se à realização de uma AFC ao modelo a três fatores (Anexo B, Análise 3.2.1.) e foi possível concluir que como o item 17 (JDT17) apresentava um baixo peso fatorial o mais indicado seria eliminá-lo a fim de melhorar as qualidades métricas da escala (Anexo B, Análise 3.2.2.). Deste modo, o modelo a três fatores apresentou índices de qualidade de ajustamento bons (Tabela 11).

Tabela 11 - Índices de qualidade de ajustamento do Modelo final da escala de percepção de justiça organizacional

Modelo	χ^2 /gl	TLI	CFI	GFI	RMSEA
Três fatores	2,13	,96	,97	,88	,08

Fiabilidade

Para a avaliação da fiabilidade da escala de percepção de justiça organizacional, procedeu-se ao cálculo do *Alpha de Cronbach* (Anexo B, Análise 3.3.). Foi possível concluir

que a escala apresentou uma boa consistência interna, pois o valor do α foi de ,97. Mesmo que fossem retirados itens, este valor não iria melhorar (Tabela 12).

Tabela 12 - Fiabilidade da escala de percepção de justiça organizacional

Escala	α	Itens da escala	Valor do α se o item for retirado
Percepção de justiça organizacional	,97	JDT1	,971
		JDR2	,969
		JInt3	,970
		JDR4	,969
		JInf5	,970
		JInt6	,970
		JP7	,969
		JInf8	,969
		JDR9	,970
		JInt10	,969
		JDR11	,969
		JInf12	,969
		JDR13	,969
		JP14	,970
		JP15	,970

No que diz respeito à avaliação da fiabilidade de cada dimensão que compõe a escala em causa, foi possível concluir que todas apresentaram uma boa consistência interna (Tabela 13).

Tabela 13 - Fiabilidade das dimensões da escala de percepção de justiça organizacional

Dimensão	α	Classificação
Justiça interacional	,96	Boa
Justiça procedimental	,91	Boa
Justiça distributiva	,96	Boa

Sensibilidade

Foi possível concluir através do Teste de Normalidade de *Kolmogorov-Smirnov* que a escala de percepção de justiça organizacional não segue a distribuição normal (Tabela 15).

No que respeita à análise da sensibilidade da escala, verificou-se que nenhum dos seus itens apresentou a mediana num dos extremos, todos apresentavam resposta em todos os pontos e os valores de assimetria e curtose encontraram-se abaixo de $<|3|$ e $<|7|$ (Anexo B, Análise 3.4.). Neste sentido, constatou-se que a escala cumpriu todos os pressupostos da sensibilidade, sendo que nenhum dos parâmetros acima descritos violaram a normalidade de forma grosseira.

Tabela 145 - Normalidade da escala de percepção de justiça organizacional

Escala	Dimensões	Kolmogorov-Smirnov			Assimetria	Curtose
		Estatística	gl	Sig.		
<i>Percepção de justiça organizacional</i>	Justiça interacional	,08	165	,008	-,29	-,76
	Justiça procedimental	,09	165	,004	-,03	-1,0
	Justiça distributiva	,09	165	,004	,03	-,87

Estatística descritiva das variáveis em estudo

De forma a compreender a posição das respostas dadas pelos 165 participantes do presente estudo, procedeu-se à análise descritiva das variáveis em estudo. Numa primeira fase realizou-se a análise para a amostra total e numa segunda, para as amostras compostas por participantes de empresas familiares (N = 66) e empresas não familiares (N = 99) (Anexo C, Análise 2.).

Amostra Total

No que concerne à escala de *employer branding*, foi possível verificar que a média de respostas (M = 3,2; DP = ,78) estava localizada acima do ponto central (3). Em relação à escala de contrato psicológico, concluiu-se que a média (M = 2,9; DP = ,73) estava localizada abaixo

do ponto central (3). No que diz respeito à escala de percepção de justiça organizacional, a média ($M = 3,7$; $DP = 1,29$) estava localizada acima do ponto central (3,5). Para a dimensão de justiça interacional apresentou uma média ($M = 3,9$; $DP = 1,34$) localizada acima do ponto central (3,5), para a de justiça procedimental ($M = 3,6$; $DP = 1,47$) estava localizada ligeiramente acima do ponto central (3,5) e para a dimensão de justiça distributiva ($M = 3,6$; $DP = 1,34$) localizada ligeiramente acima do ponto central (3,5) (Tabela 15 e Figura 5).

Amostra de empresas familiares

Ao realizar-se a comparação entre as respostas de colaboradores de empresas familiares e empresas não familiares, foi possível concluir que para o primeiro grupo apresentou uma média de respostas para a escala de *employer branding* ($M = 3,3$; $DP = ,64$) ligeiramente acima do ponto médio (3). Relativamente à escala de contrato psicológico, este grupo apresentou igualmente uma média ($M = 3,1$; $DP = ,66$) ligeiramente acima do ponto central (3). No que concerne à escala de percepção de justiça organizacional, apresentou uma média de respostas ($M = 3,8$; $DP = 1,22$) acima do ponto central (3,5). Por fim, quanto às dimensões desta escala, o grupo apresentou médias acima do ponto central (3,5) para todas: justiça interacional ($M = 3,9$; $DP = 1,96$); justiça procedimental ($M = 3,8$; $DP = 1,38$); e justiça distributiva ($M = 3,7$; $DP = 1,25$) (Tabela 15 e Figura 5).

Amostra de empresas não familiares

No que respeita à amostra de empresas não familiares, foi possível concluir que para a escala de *employer branding* este grupo apresentou uma média de respostas ($M = 3,1$ $DP = ,87$) ligeiramente acima do ponto médio (3). Para a escala de contrato psicológico, estes participantes apresentaram uma média de respostas ($M = 2,8$; $DP = ,75$) abaixo do ponto central (3). Para a escala de percepção de justiça organizacional, este grupo apresentou uma média de respostas ($M = 3,6$; $DP = 1,34$) localizada acima do ponto central (3,5) e para as suas dimensões: justiça interacional ($M = 3,9$; $DP = 1,38$) apresentou uma média de respostas localizada acima do ponto central (3,5); justiça procedimental ($M = 3,5$; $DP = 1,53$) e justiça distributiva ($M = 3,5$; $DP = 1,39$) estava no ponto central (Tabela 15 e Figura 5).

Tabela 15 - Estatísticas descritivas das variáveis em estudo

Variável	Amostra total			E. Familiares			E. Não Familiares		
	N	Média	Desvio Padrão	N	Média	Desvio Padrão	N	Média	Desvio Padrão
<i>Employer branding</i>		3,2	,78		3,3	,64		3,1	,87
Contrato psicológico		2,9	,73		3,1	,66		2,8	,75
Perceção de justiça organizacional	165	3,7	1,29	66	3,8	1,22	99	3,6	1,34
J. Interacional		3,9	1,34		3,9	1,96		3,9	1,38
J. Procedimental		3,6	1,47		3,8	1,38		3,5	1,53
J. Distributiva		3,6	1,34		3,7	1,25		3,5	1,39

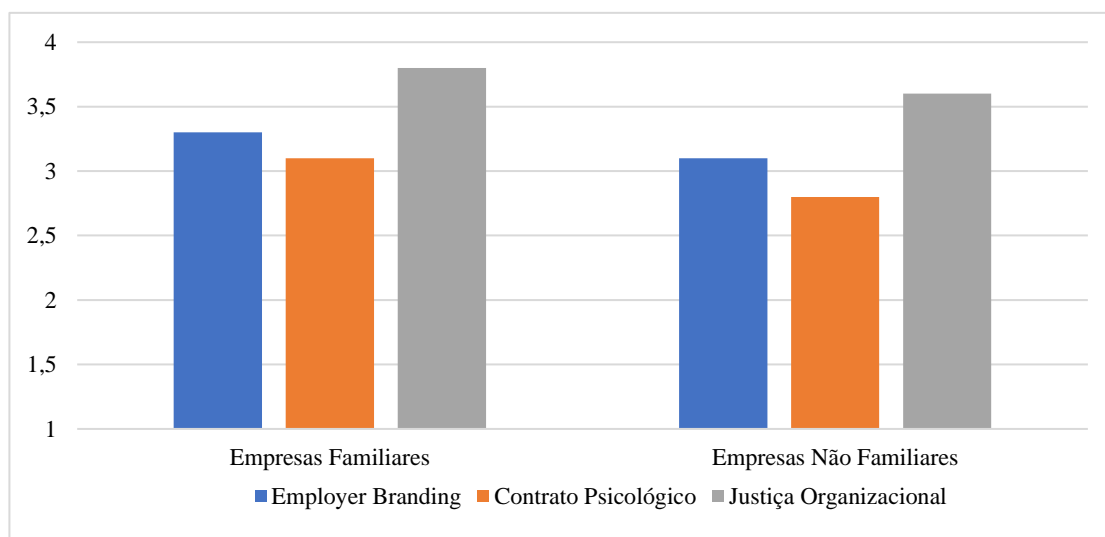


Figura 5 - Gráfico da Estatística descritiva das variáveis em estudo

Através dos dados apresentados, foi possível concluir que os colaboradores de empresas familiares apresentaram maiores níveis de perceção de *employer branding* quando comparados com os colaboradores de empresas não familiares. No que diz respeito à variável contrato psicológico, observou-se que os colaboradores de empresas familiares apresentaram maiores

níveis de cumprimento de contrato psicológico do que os colaboradores de empresas não familiares.

Comparação entre médias

Com o propósito de se analisar a comparação entre médias das variáveis em estudo, em função das variáveis sociodemográficas, procedeu-se ao teste paramétrico *T-student*. Tendo em conta que a normalidade já tinha sido testada anteriormente, realizou-se o teste da homogeneidade de variâncias através do teste de *Levene* (Anexo D, Análise 1.1.). Depois de verificados os pressupostos, analisou-se o teste paramétrico para amostras independentes *T-student* para a variável Sexo e foi possível confirmar a existência de diferenças significativas, entre as variáveis, mais concretamente a nível da perceção de justiça organizacional ($T(146,704) = -1,96; p = ,015$) (Tabela 16).

Tabela 16 - Resultado teste *T-student* para a variável Sexo

Variável	t	P	Gl	Diferença da Média	Erro padrão da diferença
EBranding	-1,680	,199	163	-,21320	,12690
CPsicologico	-1,835*	,022	153,925	-,19697	,10734
JustiçaOrg	-1,96*	,015	146,704	-,38256	,19536

Nota. * $p < ,05$

Em seguida, procedeu-se ao estudo de correlações de *Pearson* entre as variáveis Idade, Antiguidade na Organização e Antiguidade na Função com as variáveis em estudo, com objetivo de se poder analisar a direção e intensidade das relações entre as variáveis (Bryman & Cramer, 2003) (Anexo E). De acordo com Marôco (2014), as correlações são consideradas muito fortes quando o valor absoluto (i.e., o valor que indica a intensidade da associação) se $r \geq ,75$; fortes se $,50 \leq r \leq ,75$; moderadas se $,25 \leq r \leq ,50$; e fracas se $|r| < ,25$.

Através da Tabela 17 é possível verificar correlações positivas muito fortes entre as variáveis Idade e a Antiguidade na Organização ($r = ,789; p < ,001$) e entre a Idade e Antiguidade na Função ($r = ,754; p < ,001$), o que significa que quanto mais idade têm os colaboradores maior é a sua antiguidade na organização e na função.

A variável Idade apresentou uma correlação negativa com a variável *employer branding* ($r = -,158$; $p = ,043 < \alpha = ,05$), o que significa que quanto mais idade têm os colaboradores, menores são os seus níveis de *employer branding*. A variável Idade apresentou também uma correlação negativa com a variável contrato psicológico ($r = -,182$; $p = ,019 < \alpha = ,05$), o que significa que quanto mais idade têm os colaboradores, menores são os seus níveis de contrato psicológico.

Tabela 17 - Análise de correlações entre as variáveis em estudo

	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. Idade	1					
2. AntOrganização	,789**	1				
3. AntFunção	,754**	,892**	1			
4. EBranding	-,158*	-,092	-,58	1		
5. CPsicologico	-,182*	-,145	-,115	,726**	1	
6. JustiçaOrg	-,068	,001	,021	,568**	,660**	1

Nota. * $p < ,05$; ** $p < ,001$

Verificou-se igualmente uma correlação positiva muito forte entre as variáveis Antiguidade na Organização e Antiguidade na Função ($r = ,892$; $p < ,001$).

No que diz respeito às variáveis em estudo, foi possível confirmar uma correlação positiva forte entre o *employer branding* e o contrato psicológico ($r = ,726$; $p < ,001$), o que significa que quanto mais elevados são níveis de *employer branding*, maiores serão níveis de contrato psicológico. Verificaram-se igualmente correlações positivas fortes entre o *employer branding* e a perceção de justiça organizacional ($r = ,568$; $p < ,001$) e entre o contrato psicológico e a perceção de justiça organizacional ($r = ,660$; $p < ,001$), o que significa que quanto mais elevados são os níveis de *employer branding*, maior será a perceção de justiça organizacional e que quanto mais elevados os níveis de contrato psicológico, maior será a perceção de justiça organizacional.

No que concerne à análise das variáveis ordinais e nominais constituídas por mais de dois grupos (Habilitações Literárias e Vínculo Laboral) realizou-se uma Análise de Variância ANOVA *One Way* para cada uma delas (Anexo F).

Foi possível verificar um efeito da variável Habilitações Literárias sobre a variabilidade do contrato psicológico ($p = ,30$). Como se verificaram diferenças em pelo menos dois dos

grupos no teste de Análise de Variância, realizou-se de seguida o teste *post hoc* LSD (*Least Significant Difference*), com o objetivo de se analisar quais dos grupos diferem entre si (Tabela 18).

Tabela 18 - ANOVA *One Way* e Teste de LSD para a variável Vínculo Laboral

Variável	ANOVA <i>One Way</i>		HabLit (I)	HabLit (II)	LSD	
	F	p			Dif. Médias (I - II)	Sig.
CPsicológico	2,763*	,030		Licenciatura	-,72568	,018
				Bacharelato		
				Mestrado ou Superior	-,76391	,012
				Ensino Básico	1,03664	,043
				Bacharelato	,76391	,012

Nota. * $p < ,05$

Observou-se que existem diferenças significativas a nível do contrato psicológico entre os grupos de Habilitações Literárias (Anexo F, Análise 1.). Os colaboradores com Bacharelato possuem menores níveis de contrato psicológico do que os que têm Licenciatura e Mestrado ou superior. Já os colaboradores com Mestrado ou superior possuem maiores níveis de contrato psicológico do que os indivíduos com escolaridade até ao Ensino básico (até ao 9º ano) e com Bacharelato.

No que diz respeito ao Vínculo Laboral, não se observaram diferenças significativas entre grupos (Anexo F, Análise 2).

Teste de Hipóteses

Questão de Investigação 1 - Será que existem diferenças significativas nas perceções de employer branding entre colaboradores de empresas familiares e empresas não familiares?

Com a finalidade de se dar resposta à primeira questão de investigação colocada, recorreu-se ao teste *T-student* para amostras independentes (Anexo G, Análise 1.1.1.). Como

não se verificou o pressuposto de homogeneidade de variâncias ($p \geq ,05$), recorreu-se ao teste *T-student* com correção de *Welch*.

Quanto ao pressuposto da normalidade, já se tinha verificado que a escala de *employer branding* não seguia uma distribuição normal. Contudo, tendo em conta que os seus valores de assimetria e curtose se encontravam dentro do intervalo esperado e como cada grupo era constituído por mais de 30 participantes, pôde-se considerar que, de acordo com o Teorema do Limite Central, a amostra tendia para a normalidade (Marôco, 2011). Uma vez validados os pressupostos, procedeu-se ao teste paramétrico para amostras independentes (*T-student*) para a comparação de médias (Tabela 19).

Tabela 19 - Teste T para a variável *employer branding*

Variável	T	P	Gl	Empresas familiares	Empresas não familiares
<i>Employer branding</i>	1,46	,147	161,579	3,27	3,10

Verificou-se que não existem diferenças estatisticamente significativas nas perceções de *employer branding* entre os grupos de amostras de empresas familiares ($M = 3,27$, $DP = ,64$) e empresas não familiares ($M = 3,10$, $DP = ,87$), $t(161,579) = 1,46$; $p = ,147$.

Questão de Investigação 2 - Será que existem diferenças significativas nos contratos psicológicos entre os colaboradores de empresas familiares e empresas não familiares?

A fim de responder à segunda questão de investigação, recorreu-se novamente ao teste *T-student* para amostras independentes (Anexo G, Análise 1.2.1.), depois de verificados os pressupostos de normalidade e homogeneidade de variâncias ($p \geq ,05$), através do teste de *Levene* (Marôco, 2014).

Tabela 20 - Teste T para a variável contrato psicológico

Variável	t	P	Gl	Empresas familiares	Empresas não familiares
Contrato psicológico	2,46*	,015	163	3,12	2,84

Nota. * $p < ,05$

Constatou-se que existem diferenças estatisticamente significativas entre os participantes de empresas familiares ($M = 3,12$, $DP = ,66$) empresas não familiares ($M = 2,84$, $DP = ,75$) no que diz respeito à variável contrato psicológico $t(163) = 2,46$; $p = ,015$ (Tabela 20).

Hipótese 1 - Nas empresas familiares, existe uma relação positiva entre a percepção de employer branding e as percepções de justiça organizacional.

De forma a testar-se a primeira hipótese, realizou-se uma regressão linear simples (Anexo G, 2.1.1.).

Tabela 21 -Regressão linear simples para as variáveis de *employer branding* e justiça organizacional

Variável Preditora	Variável Critério	R ²	F	β	t	P
<i>Employer branding</i>	Justiça organizacional	,33	10,94*	,58*	3,31*	<,05

Nota. * $p < ,05$

Foi possível verificar através da tabela acima apresentada (Tabela 21) que o *employer branding* influencia significativa e positivamente a percepção de justiça organizacional ($F_{(1,97)} = 10,94$; $t = 5,63$; $\beta = ,58$; $R^2 = ,33$). Observou-se que a variável preditora (EB) conseguiu explicar 33% da variabilidade da variável critério (justiça organizacional). Desta forma é possível afirmar que a primeira hipótese foi corroborada.

A título de curiosidade, decidi testar-se a relação entre o *employer branding* e a justiça organizacional ao nível de cada dimensão (justiça interacional, justiça procedimental, justiça distributiva). Para tal, procedeu-se novamente a uma regressão linear simples para cada uma delas (Anexo G, Análise 2.1.2.) Concluiu-se que o *employer branding* influencia significativa e positivamente as várias dimensões de justiça organizacional: justiça interacional ($F_{(1,97)} = 31,72$; $t = 5,63$; $\beta = ,49$; $R^2 = ,25$); justiça procedimental ($F_{(1,97)} = 37,32$; $t = 6,10$; $\beta = ,53$; $R^2 = ,28$); e justiça distributiva ($F_{(1,97)} = 24,88$; $t = 4,98$; $\beta = ,45$; $R^2 = ,20$).

<i>Employer branding</i>	25%	Justiça interacional
	28%	Justiça procedimental
	20%	Justiça distributiva

A variável preditora (EB) conseguiu explicar 25% da variabilidade da variável critério justiça interacional, 28% da variabilidade da variável critério justiça procedimental e 20% variabilidade da variável critério justiça distributiva.

Hipótese 2 - Nas empresas familiares, existe uma relação positiva entre a perceção de employer branding e o contrato psicológico.

A fim de se testar a segunda hipótese colocada, realizou-se novamente uma regressão linear simples (Anexo G, Análise 2.2.1.).

Tabela 22 - Regressão linear simples para as variáveis de *employer branding* e contrato psicológico

Variável Preditora	Variável Critério	R ²	F	β	t	P
<i>Employer branding</i>	Contrato psicológico	,53	110,02***	,73***	10,49***	<,001

Nota. *** $p < ,001$

Através da Tabela 22 é possível concluir que as percepções positivas de *employer branding* têm um impacto significativo e positivo no contrato psicológico de colaboradores de empresas familiares ($F_{(1,97)}= 110,02$; $t= 10,49$; $\beta= ,73$; $R^2= ,53$). Assim, a variável preditora (EB) conseguiu explicar 53% da variabilidade da variável critério contrato psicológico. Desta forma, é possível afirmar que a segunda hipótese foi corroborada.

DISCUSSÃO

O objetivo do presente trabalho consistiu, numa primeira fase, em realizar um estudo comparativo entre empresas familiares e empresas não familiares no sentido de se explorar se existiam diferenças relativamente às percepções de *employer branding* e contratos psicológicos dos seus colaboradores. Numa segunda instância foi avaliar, dentro do contexto específico de empresas familiares, o impacto das percepções de *employer branding* nos contratos psicológicos e percepções de justiça organizacional.

No seguimento da seção anterior, apresentar-se-á uma síntese dos resultados descritos anteriormente comparando-os com os objetivos propostos inicialmente.

De forma a responder à primeira fase do estudo, procedeu-se à análise comparativa entre empresas familiares e empresas não familiares. É sabido que estes dois tipos de empresas diferem entre si em diversos aspetos, contudo não foram encontrados estudos portugueses que confirmassem a existência de diferenças entre estes tipos de empresas no que diz respeito à percepção de *employer branding* e contrato psicológico. Assim, com o objetivo de se responder às questões de investigação colocadas (i.e., *Questão de Investigação 1 - Será que existem diferenças significativas nas percepções de employer branding entre colaboradores de empresas familiares e empresas não familiares?*; e *Questão de Investigação 2 - Será que existem diferenças significativas nos contratos psicológicos entre colaboradores de empresas familiares e empresas não familiares?*) recorreu-se ao teste paramétrico *T-student* para ambas. Tendo em consideração que não se verificaram diferenças estatisticamente significativas nas percepções de *employer branding* entre os grupos de amostras de empresas familiares e empresas não familiares a primeira questão não foi confirmada. Ainda que existam estudos que afirmem que as empresas familiares estão associadas a segurança, lealdade e estabilidade (e.g. Hauswald, Hack, Kellermanns & Patzelt, 2015) e são vistas como mais justas, preocupadas com o bem-estar dos seus colaboradores, caracterizando-se por valores fortes que atraem potenciais candidatos (e.g. Covin, 1994a; Covin, 1994b; Astrachan Binz, Hair & Wanzanried, 201), este

resultado não se verificou no presente estudo. Uma possível explicação para este resultado pode ser o facto de a amostra de participantes de empresas familiares ser menor do que a de empresas não familiares, o que pode ter conduzido ao enviesamento dos resultados.

Relativamente à segunda questão de investigação, foi possível verificar a existência de diferenças significativas na variável contrato psicológico entre participantes de empresas familiares e empresas não familiares. Neste sentido, esta questão foi confirmada. Foi possível constatar que os colaboradores de empresas familiares apresentaram maiores níveis de contrato psicológico quando comparados com os de empresas não familiares. Dentro da amostra de colaboradores de empresas familiares, apenas 20 (30,3%) possuem uma relação familiar com a empresa o que, de acordo com Ward, Envick e Langford (2007), significa que para estes o contrato psicológico tem uma relação única e permanente entre os membros da família que se estende além das atividades empresariais. Contudo, para os restantes 46 (69,7%) colaboradores que não apresentam qualquer tipo de relação com a empresa, os autores referem que estes podem perceber os limites mais claros entre a família e o trabalho, o que poderá ter impacto nos seus contratos psicológicos. No entanto, os resultados obtidos não parecem sustentar essas conclusões, dado que os colaboradores de empresas familiares, independentemente da sua relação familiar com a organização, apresentaram maiores níveis de cumprimento de contrato psicológico do que colaboradores de empresas não familiares.

Avançando para o contexto específico de empresas familiares, foi testada a primeira hipótese (*Hipótese 1 - Nas empresas familiares, existe uma relação positiva entre a perceção de employer branding e as perceções de justiça organizacional*). Foi possível verificar através de uma regressão linear simples que o *employer branding* influencia significativa e positivamente a perceção de justiça organizacional. Os resultados indicaram que a variável preditora (*employer branding*) conseguiu explicar 33% da variabilidade da variável critério (justiça organizacional). Assim, pode-se afirmar que esta hipótese foi corroborada. Gaddam (2008) constatou que uma perceção positiva de *employer branding* pode conduzir a uma série de resultados positivos quer para o colaborador, quer para a organização e, tal como mencionado anteriormente, um destes resultados pode ser o aumento da satisfação e compromisso do colaborador para com a organização. Considerando que as empresas familiares tendem a demonstrar uma maior preocupação com o bem-estar dos seus colaboradores, estes apresentam também maiores níveis de satisfação com o trabalho (Pimentel, 2018). Deste modo, uma maior satisfação com o trabalho conduz ao aumento do compromisso no desempenho dos colaboradores que visam o cumprimento dos objetivos da organização. Alguns dos fatores que podem afetar este compromisso são os sentimentos, o controlo, o reconhecimento, o clima de

suporte e a justiça organizacional. Uma vez que as percepções de justiça organizacional estão positivamente relacionadas com aspetos fulcrais para a sobrevivência de qualquer organização (e.g. satisfação com o trabalho, compromisso organizacional), pode-se afirmar que quando um colaborador percebe positivamente o *employer branding* da sua empresa, ele estará empenhado, comprometido, satisfeito no desempenho da sua função e considera a sua organização justa (Azoury, Daou & Sleiaty, 2013).

Por fim, no que diz respeito à segunda hipótese (*Hipótese 2 - Nas empresas familiares, existe uma relação positiva entre a percepção de employer branding e o contrato psicológico*), procedeu-se novamente a uma regressão linear simples que indicou que as percepções positivas de *employer branding* têm um impacto significativo e positivo no contrato psicológico de colaboradores de empresas familiares. É possível afirmar este impacto uma vez que a variável preditora (*employer branding*) conseguiu explicar 53% da variabilidade da variável critério (contrato psicológico). Deste modo, concluiu-se que a segunda hipótese foi igualmente confirmada. Os estudos de Miles e Mangold (2004) referidos anteriormente suportam esta conclusão uma vez que através dos seus resultados foi possível concluir que o *employer branding* tem um papel fundamental no processo de formação do contrato psicológico. Ou seja, o contrato psicológico é formado a partir de mensagens que as organizações transmitem e que os colaboradores recebem, formando um conjunto de expectativas relativamente à mesma. Neste sentido e de acordo com Dunahee e Wangel (1974), este tipo de contrato surge na altura da pré-negociação de emprego quando o candidato obtém a primeira noção da realidade da organização que o recrutou. Seguindo esta linha de pensamento, uma das explicações possíveis para que nas empresas familiares exista uma relação forte entre estas duas variáveis, prende-se com o facto de estas possuírem uma gestão distinta das outras empresas. Ou seja, o facto de estas empresas serem geridas por membros do mesmo núcleo familiar garante uma estrutura unida, leal e dedicada e que conduz à união entre pessoas, harmonia nas suas preferências e modos de atuar, que geram um nível de exigência e sacrifício de cada membro em prol de um objetivo comum (Gallo & Sevilhano, 1996). Estas características das empresas familiares são transmitidas de forma clara e transparente tanto aos futuros candidatos no primeiro contacto, como aos atuais colaboradores, o que conduz ao cumprimento duradouro e consistente do contrato psicológico.

Limitações do estudo e sugestões para estudos futuros

Como é comum em todos os estudos, o presente trabalho apresenta algumas limitações que devem ser tidas em conta futuramente.

Importa referir que pelo facto de se ter optado por um método de amostragem por conveniência não é possível extrapolar todos os resultados e conclusões com confiança uma vez que não se pode considerar que a amostra seja representativa da população em geral (Hill & Hill, 2016).

Outra limitação identificada consistiu no processo de recolha dos dados. Sendo que os dados foram recolhidos a partir de um questionário *online*, em apenas um momento e sujeito a respostas fechadas, poderá ter conduzido a interpretações momentâneas dos participantes não tendo sido possível controlar possíveis variáveis parasitas. Em estudos futuros, sugere-se que este aspeto seja melhorado a fim de se obterem resultados mais realistas e generalizados.

Ainda outra limitação referente à constituição da amostra, diz respeito ao número de participantes do estudo. A amostra total contou com 165 participantes, sendo que 66 trabalhavam em empresas familiares e 99 em empresas não familiares. Esta discrepância entre as amostras das diferentes empresas foi uma limitação dado que foi realizado um estudo comparativo entre grupos e teria sido mais vantajoso se as amostras fossem equilibradas. Neste sentido, sugere-se que em estudos futuros acerca da mesma temática se tentem obter amostras mais equilibradas.

Além deste aspeto, não foi possível obter a informação acerca de quantas organizações foram avaliadas durante o estudo. Isto é, não foi possível identificar e quantificar os participantes que pertenciam à mesma organização, o que pode ter influenciado os resultados uma vez que a realidade vivida pelos participantes é a mesma.

Implicações Teóricas e Práticas

O estudo desenvolvido contribuiu para a literatura na temática das empresas familiares, uma vez que não foram encontrados estudos que relacionassem as variáveis *employer branding* em conjunto com o contrato psicológico e a justiça organizacional, no contexto específico das empresas familiares. Tal como mencionado anteriormente, o estudo do *employer branding* é de extrema importância, na medida em que através deste as organizações conseguem captar e reter os melhores talentos, contribuindo assim para o seu crescimento. Quanto ao contrato

psicológico e percepções de justiça organizacional, o seu estudo é também muito importante para as organizações visto que são variáveis que estão relacionadas com bem-estar do seu capital humano e, conseqüentemente com o desenvolvimento e sucesso destas.

Através do presente estudo foi possível verificar a existência de mais uma diferença entre empresas familiares e empresas não familiares e ainda de confirmar uma relação entre o *employer branding* e o contrato psicológico e a percepção de justiça organizacional.

Em suma, concluiu-se que independentemente da origem das empresas (familiares ou não familiares), é essencial que estas compreendam a importância do bem-estar dos colaboradores e que adotem estratégias que aumentem a sua satisfação e motivação, pois são esses aspetos que irão conduzir ao seu sucesso e crescimento. Criando uma relação positiva e produtiva entre a organização e o seu capital humano, conduzirá a melhor desempenho e resultados.

CONCLUSÕES

O presente trabalho permitiu concluir através de um estudo comparativo entre grupos de colaboradores de empresas familiares e empresas não familiares, que não existiam diferenças entre eles no que diz respeito à percepção de *employer branding*. Contudo, quando se avaliou o contrato psicológico entre os grupos, foi possível concluir que existiam diferenças significativas, verificando-se que os colaboradores de empresas familiares apresentavam maiores níveis de cumprimento de contrato psicológico do que os colaboradores de empresas não familiares.

Através das hipóteses levantadas constatou-se que, em contexto de empresas familiares, o *employer branding* apresentou uma relação positiva com as percepções de justiça organizacional. Neste sentido, pode-se afirmar que quando estas percepções de *employer branding* são positivas promovem as percepções de justiça organizacional, mais concretamente a sua dimensão de justiça procedimental.

Ainda no contexto específico das empresas familiares, foi também possível concluir que o *employer branding* apresentou uma relação positiva com o contrato psicológico, o que indica que quando o colaborador percebe positivamente o *employer branding* da sua empresa irá promover o cumprimento do seu contrato psicológico.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436, <http://dx.doi.org/10.1037/h0040968>
- Allen, D., Bryant, P., & Vardaman, J. (2010). Retaining Talent: Replacing Misconceptions with Evidence-based Strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64, <https://doi.org/10.5465/amp.24.2.48>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206
- Argyris, C. (1960). *Understanding organisational behaviour*. Oxford, England: Dorsey
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15(1), 45-58, <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00045.x>
- Astrachan Binz, C., Hair, J. F. Jr., & Wanzenried, G. (2013). Welcome to the family! Exploring job seekers' attitudes towards family-owned employers. *14 annual IFERA world family business research conference*.
- Azoury, A., Daou, L., & Sleiaty, F. (2013). Employee engagement in family and non-family firms. *International Strategic Management Review*, 1, 11-27, <https://doi.org/10.1016/j.ism.2013.08.002>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517, <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. Em Lewicki, R. J., Sheppard, B. H & Bazerman M. H., *Research on negotiations in organizations*, 1, 43-55
- Block, J. H., Fisch, C. O., Lau, J., Obschonka, M. & Presse, A. (2016). Who prefers working in family firms? An exploratory study of individuals' organizational preferences across 40 countries. *Journal of Family Business Strategy*, 7(2), 65-74, <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.04.001>

- Brockhaus, R. H. (2004). Family Business Succession: Suggestions for Future Research. *Family Business Review*, 17 (2), 165-177, <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00011.x>
- Bryman, A., & Cramer, D. (3ª Ed.). (2003). Análise de dados em ciências sociais. Introdução às técnicas utilizando o SPSS para windows. Oeiras: Celta
- Business Dictionary (2013). Branding. <http://www.businessdictionary.com/definition/branding.html>. Acedido a 23 Janeiro 2019
- Chandler, A. (1992). What is a firm?: A historical perspective. *European Economic Review*, 36, 483-492
- Chua, J. H, Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39, <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- Collins, J. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap and others don't*. New York: Harper Business
- Collins, C. J., & Stevens, C. K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labour market entrants: A brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1121–1133.
- Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400, <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. & Ng, K. Y. (2001). Justice at the Millenium: A Meta- Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445, <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Cooper, K. (2008). *Attract, develop and retain: Initiatives to sustain a competitive workforce*. Spring Hill, Queensland: Mining Industry Skills Centre

- Covin, T. J. (1994a). Perceptions of family-owned firms: The impact of gender and educational level. *Journal of Small Business Management*, 32(2), 29-39
- Covin, T. J. (1994b). Profiling preferences for employment in family-owned firms. *Family Business Review*, 7, 287-296
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37 (7), 903-930, <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00210>
- Cropanzano, R. & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: tunneling through the maze. Em: Cooper, C.L., & Robertson, I.T. *International review of industrial and organizational psychology*. New York: John Wiley & Sons: 317-372
- Cropanzano, R., Bowen, D.E. & Gilliland, W. (2007). The management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48, <https://doi.org/10.5465/amp.2007.27895338>
- Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C. & Neves, P. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: RHEditora
- Duh, M., Belak, J., & Milfelner, B. (2010). Core Values, Culture and Ethical Climate as Constitutional Elements of Ethical Behaviour: Exploring Differences Between Family and Non-Family Enterprises. *Journal of Business Ethics*, 97(3), 473-489, doi:10.1007/s10551-010-0519-9
- Dunahee, M. H. & Wangler, L. A. (1974). The psychological contract: A conceptual structure for management/employee relations. *Personnel Journal*, 53(7), 518-526
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23, <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>
- Gaddam, S. (2008). Modeling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management. *The Icfai Journal of Soft Skills*, 2(1)
- Gallo, M. A., & Sevilhano, V. (1996). *A Gestão das Empresas Familiares*. Lisboa: Cadernos Iberconsult.
- Goméz-Meija, L.R., Haynes, K. T., Nunez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J., Haynes, K. T. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in

Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137

Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 561-568,
<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.75.5.561>

Greene, W. E., Walls, G. D., & Schrest, L. J. (1994). Internal marketing: The key to external marketing success. *Journal of Services Marketing*, 8(4), 5-13

Guest, D. E. (2004). The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 541-555, <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00187.x>

Guzzo, R. e Noonan, K. (1994). Human resource practices as communications and the psychological contract. *Human Resource Management*, 33(3), 447-462,
<https://doi.org/10.1002/hrm.3930330311>

Hauswald, H., Hack, A., Kellermanns, F. W., & Patzelt, H. (2015). Attracting new talent to family firms: who is attracted and under what conditions?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, <https://doi.org/10.1111/etap.12153>

Hill, M. M. & Hill, A. (2016). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo

Holbeche, L., & Matthews, G. (1 Ed.) (2012). *Engaged: Unleashing your organization's potential through employee engagement*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. Huczynski

A., & Buchanan, D.A. (8 Ed.) (2013). *Organizational behavior*. Harlow, UK: Pearson.

Judge, T. A., & Colquitt, J. A. (2004). Organizational justice and stress: The mediating role of work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 395-404,
<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.395>

Kline, R. B. (2011). Convergence of structural equation modeling and multilevel modeling. Em Williams M. & Vogt W. P., *Handbook of methodological innovation in social research methods*, 562-589. London: Sage

- Leiria, A. C., Palma, P. J., & Cunha, M. P. (2006). O Contrato psicológico em organizações empreendedoras: Perspectivas do empreendedor e da equipa. *Comportamento organizacional e gestão*, 12(1), 67-94
- Marôco, J. (5 Ed.) (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- Marôco, J. (6 Ed.) (2014b). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda
- Miles, A. J., & Mangold, G. (2004). A Conceptualization of the Employee Branding Process. *Journal of Relationship Marketing*, 3, 65-87, https://doi.org/10.1300/J366v03n02_05
- Miller, E. J., & Rice, A. K. (1967). *Systems of Organization*. Em Colman A. D. & Bexton W. H., Group Relations Reader, London: Tavistock Publications
- Morison, Elisabeth W. & Robinson, Sandra L. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256, <http://dx.doi.org/10.2307/259230>
- Neves, J. (2011). *Personalidade, Percepção e Aprendizagem*. Em Ferreira, J. M. C., Neves, J. & Caetano, A. *Manual de Psicossociologia das Organizações* (261-282). Lisboa: Escolar Editora
- Pimenta, A. (2012). Se os expatriados decidem sair? Efeito mediador do contrato psicológico na relação entre as práticas de GRH e a intenção de *turnover* (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Psicologia Aplicada (ISPA), Lisboa, Portugal
- Pimentel, D. N. G. (2016). A family matter? Business profile decision and entrepreneurship in family business: The case of the Azores (Doctoral dissertation, Universidade dos Acores (Portugal))
- Pimentel, D. (2018). Non-family employees: levels of job satisfaction and organizational justice in small and medium-sized family and non-family firms. *European Journal of Family Business*, 8 (2), 93-102. <http://dx.doi.org/10.24310/ejfbefbf.v8i2.5178>

- Pimentel, D., Couto, J. P. & Scholten, M. (2017). Entrepreneurial Orientation in Family Firms: Looking at a European Outermost Region. *Journal of Enterprising Culture*, 25 (4), 441-460. <https://doi.org/10.1142/S0218495817500169>
- Pimentel, D., Scholten, M. & Couto, J. P. (2017). Profiling family firms in the autonomous region of the Azores. *Revista portuguesa de estudos regionais*, 46, 91-107.
- Pimentel, D., Scholten, M. & Couto, J. P. (2018). Fast or slow? Decision making styles in small family and nonfamily firms. *Journal of Family Business Management*, 8 (2), 113-125. <https://doi.org/10.1108/JFBM-02-2017-0007>
- Poza, E., & Daugherty, M. S. (2013). *Family Business*. Mason, OH: Cengage Learning
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advancing in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), <https://doi.org/10.1108/08876040010347589>
- Rego, A. (2001). Percepções de Justiça – Estudos de Dimensionalização com Professores do Ensino Superior. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 17(2), 119-131, <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-37722001000200004>
- Rego, A. (2002). Comprometimento afectivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(2), 209-241, <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552002000200012>
- Rego, A., Carvalho, M. T., Leite, R., Freire, C., & Vieira, A. (2002). Justiça nas organizações: um modelo tetra-dimensional. *Revista Psicologia: Organizações E Trabalho*, 2(2) 113-142
- Rego, A., & Cunha, M. P. e. (2010). Organizational justice and citizenship behaviors: A study in the Portuguese cultural context. *Applied Psychology: An International Review*, 59(3), 404–430, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1464-0597.2009.00405.x>
- Reid, R. S., & Adams, J. S. (2001). Human resource management – a survey of practices within family and non-family firms. *Journal of European Industrial Training*, 25(6), 310-320. Doi:10.1108/03090590110401782.

- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37(1), 137-152, <http://dx.doi.org/10.2307/256773>
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139, <http://dx.doi.org/10.1007/BF01384942>
- Rousseau, D. M. & Parks, J. (1993). *The contracts of individuals and organizations*. Em Cummings, L. & Staw, B. *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT: JAI Press
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Rutherford, M. W., Kuratko, D. F. & Holt, D. T. (2008). Examining the Link between “Familiness” and Performance: Can the F–PEC Untangle the Family Business Theory Jungle?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1089-1109
- Sezões, C. (2017). *Impacto das Estratégias de Employer Branding no Ambiente Interno e Externo da Empresa. Estudo de Caso* (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Gestão – ISG, Lisboa, Portugal
- Smith, M. (2007). “Real” managerial differences between family and non-family firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 13(5), 278-295, <https://doi.org/10.1108/13552550710780876>
- Stewart, A. & Hitt, M.A. (2012). Why can't a family business be more like a non-family business? Modes of professionalization in family firms. *Family Business Review*, 25(1), 58-86, <https://doi.org/10.1177/0894486511421665>
- Sundaramurthy, C., & Kreiner, G.E. (2008). Governing by managing identity boundaries: The case of family businesses. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(3), 415–436, <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00234.x>
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review*, 17(3), 186-206, <https://doi.org/10.1177/0972150916631214>

- Van Dam, N. (2006). Building an employer brand through investments in learning. *Chief Learning Officer*, 5(6), 13
- Wallace, M., Lings I., Cameron, R. & Sheldon, N. (2014). *Attracting and Retaining Staff: The Role of Branding and Industry Image*. Em Harris, R., Short, T. *Workforce Development*, Springer Edidora
- Ward, S.G., Envick, B.R. & Langford, M. (2007). On the theory of psychological contracts in family firms. *The Entrepreneurial Executive*, 12, 37-50
- Zellweger, T., Eddleston, K., & Kellermanns, F.W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54-63, <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2009.12.003>

ANEXOS

ANEXO A – Questionário

Questionário



O presente questionário foi desenvolvido no âmbito de uma Dissertação de Mestrado para a obtenção do grau de Mestre em Psicologia Social e das Organizações, pelo ISPA- Instituto Universitário.

Venho solicitar a sua colaboração através do preenchimento do seguinte questionário, sendo que os dados disponibilizados serão estritamente confidenciais e utilizados apenas para o presente estudo. Será garantido o anonimato e as respostas individuais nunca serão conhecidas, uma vez que a análise de dados será realizada com base no score total de todos os participantes que constituem a amostra do estudo.

O preenchimento do questionário demora entre 5 a 10 minutos. Não existem respostas certas ou erradas, pelo que é muito importante que dê a sua mais sincera opinião.

Agradeço a disponibilidade demonstrada para participar neste estudo.

Marta Pinto de Sousa

25852@alunos.ispa.pt

SECÇÃO I

1. Idade: _____

2. Sexo:

Feminino

Masculino

3. Habilitações Literárias:

1º Ciclo do Ensino Básico (4º ano)

2º Ciclo do Ensino Básico (6º ano)

3º Ciclo do Ensino Básico (9º ano)

Ensino Secundário (12º ano)

Bacharelato

Licenciatura

Mestrado ou Superior

4. Há quanto tempo trabalha na sua Empresa/ Organização? (anos)

* No caso de trabalhar há menos de 1 ano, indique, em meses, há quanto tempo trabalha nesta Empresa/Organização. (Exemplos: "1 ano e 3 meses" ou "7 meses")

5. Há quanto tempo desempenha a sua função? (anos)

* No caso de trabalhar há menos de 1 ano, indique, em meses, há quanto tempo trabalha nesta Empresa/Organização. (Exemplos: "1 ano e 3 meses" ou "7 meses")

6. Qual o seu Vínculo Laboral?

- Contrato Sem Termo (efectivo)
- Contrato a Termo Certo
- Contrato a Termo Incerto

7. Tipo de Empresa/ Organização:

*Definição de Empresa Familiar – Empresa na qual a família detém o controlo de gestão (mais de 50% do capital) e alguns membros da família participam ativamente no negócio.

- Familiar
- Não Familiar

8. Tem uma relação familiar com a organização?

- Sim
- Não

9. Categoria da Empresa:

- Menos do que 5 colaboradores (“Nano” Empresa)
- Menos do que 10 colaboradores (Micro Empresa)
- Menos do que 50 colaboradores (Pequena Empresa)
- Menos do que 250 colaboradores (Média Empresa)
- Mais do que 250 colaboradores (Grande Empresa)
- Mais do que 1000 colaboradores (“Mega” Empresa)

SECÇÃO II

Tendo em conta aquilo que é a sua perceção da organização para a qual trabalha, responda até que ponto concorda com as seguintes afirmações:

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

1. A minha organização dá autonomia aos colaboradores para tomarem decisões.	1	2	3	4	5
2. A minha organização oferece oportunidades para desfrutar de uma atmosfera de grupo.	1	2	3	4	5
3. Tenho amigos no trabalho que, na minha ausência, estão prontos para assumir as minhas responsabilidades no trabalho.	1	2	3	4	5
4. A minha organização reconhece-me quando faço um bom trabalho.	1	2	3	4	5
5. A minha organização oferece um ambiente de trabalho relativamente livre de <i>stress</i> .	1	2	3	4	5
6. A minha organização oferece oportunidade de trabalhar em equipa.	1	2	3	4	5
7. A minha organização oferece aos colaboradores cursos de formação online.	1	2	3	4	5
8. A minha organização organiza regularmente várias conferências, <i>workshops</i> e programas de formação.	1	2	3	4	5
9. A minha organização oferece oportunidades para trabalhar em projetos no estrangeiro.	1	2	3	4	5
10. A minha organização investe fortemente no desenvolvimento dos colaboradores.	1	2	3	4	5
11. O desenvolvimento de competências é um processo contínuo na minha organização.	1	2	3	4	5
12. A minha organização comunica de forma clara a trajetória de progressão para os seus colaboradores.	1	2	3	4	5
13. A minha organização oferece horários de trabalho flexíveis.	1	2	3	4	5
14. A minha organização oferece a oportunidade de trabalhar a partir de casa.	1	2	3	4	5
15. A minha organização dispõe de instalações desportivas no próprio local.	1	2	3	4	5
16. A minha organização tem uma atitude justa para com os colaboradores.	1	2	3	4	5
17. Espera-se que os colaboradores sigam todas as regras e regulamentos.	1	2	3	4	5
18. A minha organização é humanitária, no sentido que procura devolver à sociedade.	1	2	3	4	5

19. Existe um procedimento confidencial para denunciar má conduta no trabalho.	1	2	3	4	5
20. Em geral, o salário oferecido pela minha organização é alto.	1	2	3	4	5
21. A minha organização paga horas extras.	1	2	3	4	5
22. A minha organização oferece bons benefícios /planos de saúde.	1	2	3	4	5
23. A minha organização oferece cobertura de seguro para os colaboradores e dependentes.	1	2	3	4	5

SECÇÃO III

Em que medida considera que a organização para a qual trabalha lhe tem dado os benefícios que anteriormente lhe havia prometido de um modo explícito ou implícito? Por favor, responda de acordo com o nível de cumprimento por parte da organização.

Muito menos do que me tinha prometido	Menos do que me tinha prometido	O que me tinha prometido	Mais do que me tinha prometido	Muito mais do que me tinha prometido
1	2	3	4	5

1. Receber apoio da empresa e do chefe.	1	2	3	4	5
2. Promover-me para uma função superior.	1	2	3	4	5
3. Aumentar o meu nível de remuneração.	1	2	3	4	5
4. Aumentar a minha autoridade no trabalho.	1	2	3	4	5
5. Integrar-me num grupo/ departamento adequado.	1	2	3	4	5
6. Aumentar a minha segurança de emprego.	1	2	3	4	5
7. Melhorar as relações com os meus colegas e superiores	1	2	3	4	5
8. Atribuir-me uma função mais aliciante.	1	2	3	4	5
9. Dar-me um contexto de trabalho agradável e seguro.	1	2	3	4	5
10. Aumentar as minhas oportunidades de desenvolvimento e formação.	1	2	3	4	5
11. Dar-me uma função na qual possa utilizar esta experiência internacional.	1	2	3	4	5

SECÇÃO III

Tendo em conta aquilo que é a sua percepção da organização para a qual trabalha, por favor, indique até que ponto considera cada uma das afirmações como verdadeiras ou falsas.

Completamente falsa	Maioritariamente falsa	Um pouco falsa	Um pouco verdadeira	Maioritariamente verdadeira	Completamente verdadeira
1	2	3	4	5	6

1. O serviço docente que me tem sido distribuído é justo.	1	2	3	4	5	6
2. Tendo em conta a minha experiência, considero que as recompensas que recebo são justas.	1	2	3	4	5	6
3. Os meus superiores mostram interesse genuíno em serem justos comigo.	1	2	3	4	5	6
4. Considerando as minhas responsabilidades, as recompensas que recebo são justas.	1	2	3	4	5	6
5. Antes de decidirem sobre assuntos que me dizem respeito, os meus superiores procuram ouvir os meus pontos de vista.	1	2	3	4	5	6
6. Os meus superiores lidam comigo de modo honesto e ético.	1	2	3	4	5	6
7. Os critérios usados para as promoções são justos.	1	2	3	4	5	6
8. Quando tomam decisões sobre o meu trabalho, os meus superiores dão-me explicações com sentido para mim.	1	2	3	4	5	6
9. Considerando o <i>stress</i> e pressões da minha atividade profissional, as recompensas que recebo são justas.	1	2	3	4	5	6
10. Os meus superiores são completamente francos e sinceros comigo.	1	2	3	4	5	6
11. Tendo em conta a correção com que faço o meu trabalho, considero que as recompensas que recebo são justas.	1	2	3	4	5	6
12. Quando tomam decisões sobre o meu trabalho, os meus superiores discutem comigo as implicações dessas decisões.	1	2	3	4	5	6
13. Considerando o meu esforço, as recompensas que recebo são justas.	1	2	3	4	5	6
14. Os procedimentos da minha instituição asseguram que as decisões são tomadas sem favorecimentos pessoais.	1	2	3	4	5	6
15. As decisões são tomadas de modo consistente para todos os colaboradores.	1	2	3	4	5	6
16. As tarefas que me são atribuídas são justas.	1	2	3	4	5	6
17. Tendo em conta as condições de trabalho que me são facultadas, considero injustas as tarefas que me são exigidas.	1	2	3	4	5	6

Muito obrigada pela sua participação! A sua colaboração foi essencial para o presente estudo.

Caso pretenda solicitar informações adicionais, poderá entrar em contacto através do endereço electrónico: 25852@alunos.ispa.pt.

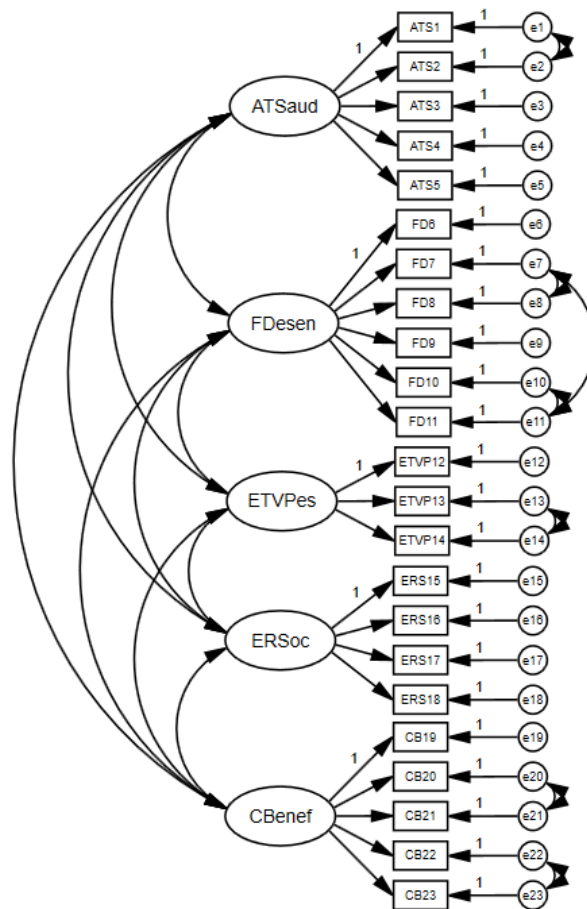
ANEXO B - Qualidades Métricas das Escalas

1. Escala de *Employer Branding*

1.1. Análise da Validade

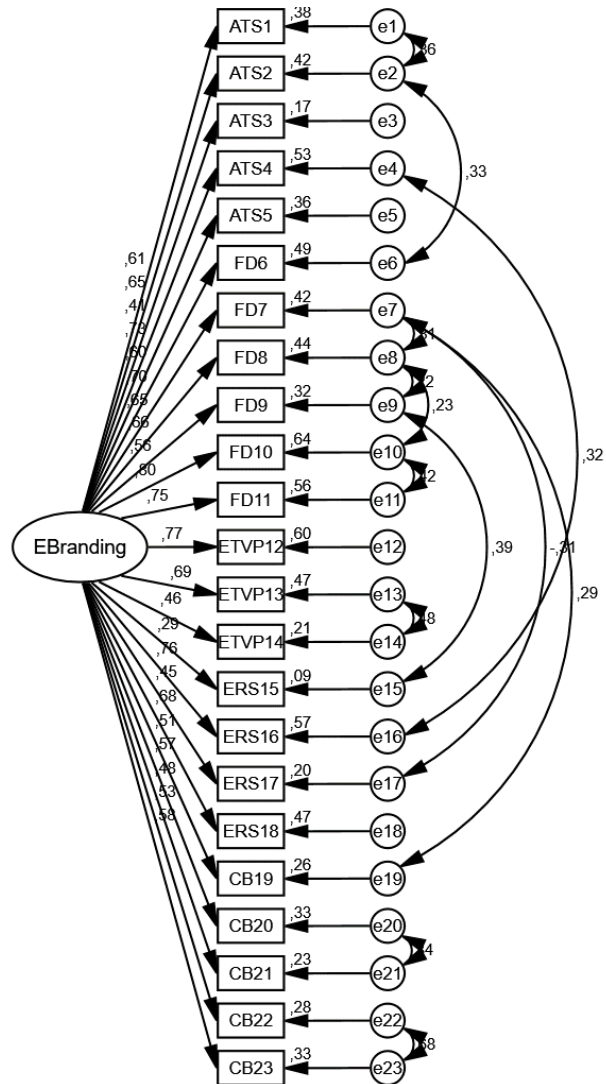
1.1.1. Análise Fatorial Confirmatória

1.1.1.1. Modelo a cinco fatores



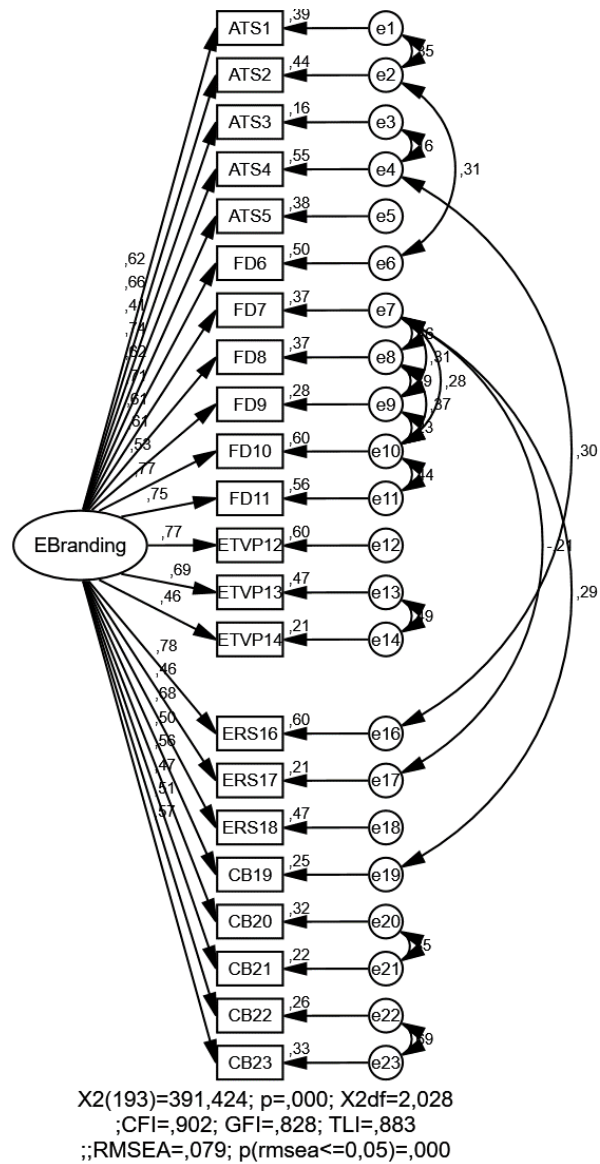
$\chi^2(\text{df}) = \chi^2_{\text{min}}; p = p; \chi^2_{\text{df}} = \chi^2_{\text{min df}}$
; CFI = cfi; GFI = gfi; TLI = tli
;; RMSEA = rmsea; $p(\text{rmsea} \leq 0,05) = p_{\text{close}}$

1.1.1.2._Modelo a um fator



X²(217)=457,960; p=,000; X²df=2,110
 ;CFI=,884; GFI=,801; TLI=,865
 ;RMSEA=,082; p(rmsea<=0,05)=,000

1.1.1.3. Modelo a um fator sem o item 15



1.2. Fiabilidade

<i>Reliability Statistics</i>	
Cronbach's Alpha	N of Items
.931	23

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ATS1	68.25	292.627	.598	.928
ATS2	68.04	292.931	.597	.928
ATS3	68.18	299.186	.364	.931
ATS4	68.28	290.007	.678	.927
ATS5	68.72	292.093	.580	.928
FD6	67.92	290.834	.650	.927
FD7	68.87	281.897	.655	.927
FD8	68.59	282.951	.661	.926
FD9	69.12	287.603	.593	.928
FD10	68.56	281.723	.782	.924
FD11	68.32	286.232	.708	.926
ETVP12	68.73	284.721	.719	.926
ETVP13	68.44	285.162	.670	.926
ETVP14	69.07	292.556	.469	.930
ERS15	69.78	300.903	.317	.932
ERS16	68.41	287.134	.712	.926
ERS17	67.71	301.976	.376	.931
ERS18	68.15	288.751	.652	.927
CB19	68.59	291.060	.529	.929
CB20	69.01	290.799	.568	.928
CB21	68.98	290.499	.473	.930
CB22	68.67	287.589	.589	.928
CB23	68.55	285.529	.602	.928

1.3. Análise da Sensibilidade

1.3.1. Análise da Sensibilidade dos Itens da escala de EB

Statistics

	N		Median	Skewnes s	Std. Error of Skewness	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis	Minimu m	Maximu m
	Valid	Missing							
ATS1	165	0	4.00	-.839	.189	-.104	.376	1	5
ATS2	165	0	4.00	-1.002	.189	.455	.376	1	5
ATS3	165	0	4.00	-.629	.189	-.507	.376	1	5
ATS4	165	0	4.00	-.673	.189	-.094	.376	1	5
ATS5	165	0	3.00	-.045	.189	-.896	.376	1	5
FD6	165	0	4.00	-1.117	.189	.804	.376	1	5
FD7	165	0	3.00	.174	.189	-1.387	.376	1	5
FD8	165	0	3.00	-.248	.189	-1.245	.376	1	5

FD9	165	0	2.00	.376	.189	-1.016	.376	1	5
FD10	165	0	3.00	-.261	.189	-.963	.376	1	5
FD11	165	0	4.00	-.591	.189	-.561	.376	1	5
ETVP1 2	165	0	3.00	-.059	.189	-.988	.376	1	5
ETVP1 3	165	0	4.00	-.376	.189	-1.055	.376	1	5
ETVP1 4	165	0	2.00	.317	.189	-1.194	.376	1	5
ERS16	165	0	4.00	-.439	.189	-.648	.376	1	5
ERS17	165	0	4.00	-1.404	.189	2.243	.376	1	5
ERS18	165	0	4.00	-.607	.189	-.452	.376	1	5
CB19	165	0	3.00	-.161	.189	-1.080	.376	1	5
CB20	165	0	3.00	.048	.189	-1.042	.376	1	5
CB21	165	0	3.00	.098	.189	-1.451	.376	1	5
CB22	165	0	3.00	-.264	.189	-1.178	.376	1	5
CB23	165	0	4.00	-.272	.189	-1.260	.376	1	5

1.3.2. Análise da sensibilidade da escala de EB

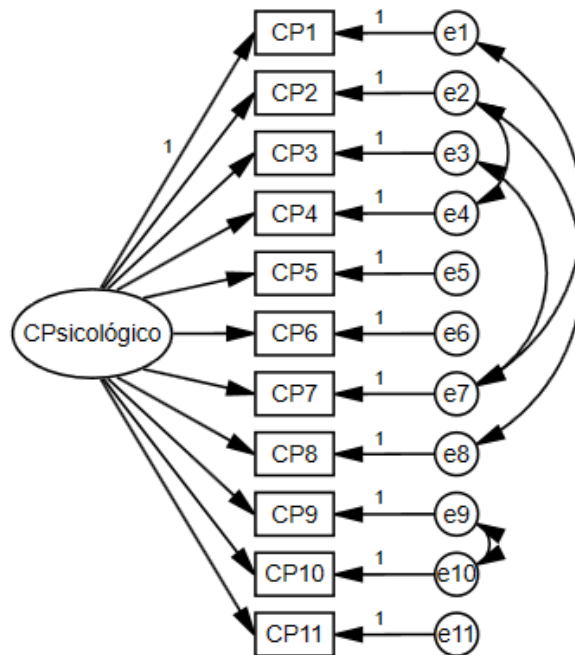
Escala	Kolmogorov-Smirnov			Assimetria	Curtose
	Estatística	gl	Sig.		
<i>Employer Branding</i>	.12	165	<.001	-.51	-.09

2. Escala de Contrato Psicológico

2.1. Análise de Validade

2.1.1. Análise Fatorial Confirmatória

2.1.1.1. Modelo a um fator



$\chi^2(\text{df}) = \text{cmin}; p = \text{p}; \chi^2 \text{df} = \text{cmin df}$
 $; \text{CFI} = \text{cfi}; \text{GFI} = \text{gfi}; \text{TLI} = \text{tli}$
 $; \text{RMSEA} = \text{rmsea}; p(\text{rmsea} \leq 0,05) = \text{pclose}$

2.2. Fiabilidade

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.946	11

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CP1	29.50	53.191	.726	.943
CP2	29.64	54.085	.732	.942
CP3	29.68	53.036	.774	.941

CP4	29.48	53.398	.743	.942
CP5	29.43	54.430	.721	.943
CP6	29.53	54.056	.727	.942
CP7	29.36	53.965	.726	.942
CP8	29.53	51.470	.814	.939
CP9	29.51	52.556	.808	.939
CP10	29.47	51.287	.791	.940
CP11	29.40	52.522	.818	.939

2.3.Sensibilidade dos itens da escala de CP

2.3.1. Análise da Sensibilidade dos itens da escala

Statistics									
	N		Median	Skewne ss	Std. Error of Skewness	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis	Minimu m	Maximu m
	Valid	Missing							
CP1	165	0	3.00	.189	.189	.412	.376	1	5
CP2	165	0	3.00	-.428	.189	.296	.376	1	5
CP3	165	0	3.00	-.271	.189	.043	.376	1	5
CP4	165	0	3.00	-.200	.189	.238	.376	1	5
CP5	165	0	3.00	-.111	.189	1.245	.376	1	5
CP6	165	0	3.00	-.458	.189	1.054	.376	1	5
CP7	165	0	3.00	-.061	.189	.523	.376	1	5
CP8	165	0	3.00	.003	.189	-.048	.376	1	5
CP9	165	0	3.00	-.045	.189	.640	.376	1	5
CP10	165	0	3.00	.002	.189	-.176	.376	1	5
CP11	165	0	3.00	-.264	.189	.573	.376	1	5

2.3.2. Análise da sensibilidade da escala

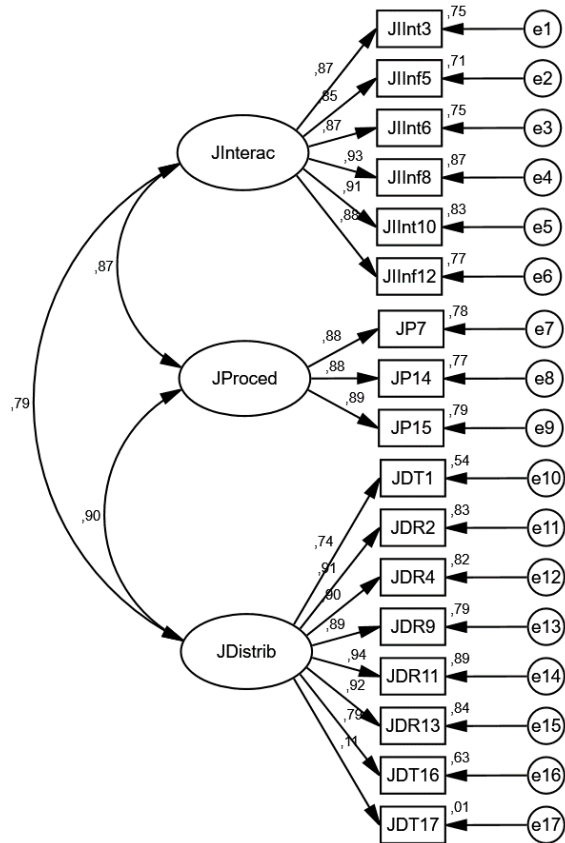
Escala	Kolmogorov-Smirnov			Assimetria	Curtose
	Estatística	gl	Sig.		
<i>Contrato Psicológico</i>	.15	165	<.001	-.48	.35

3. Escala de Percepção de Justiça Organizacional

3.1. Análise da Validade

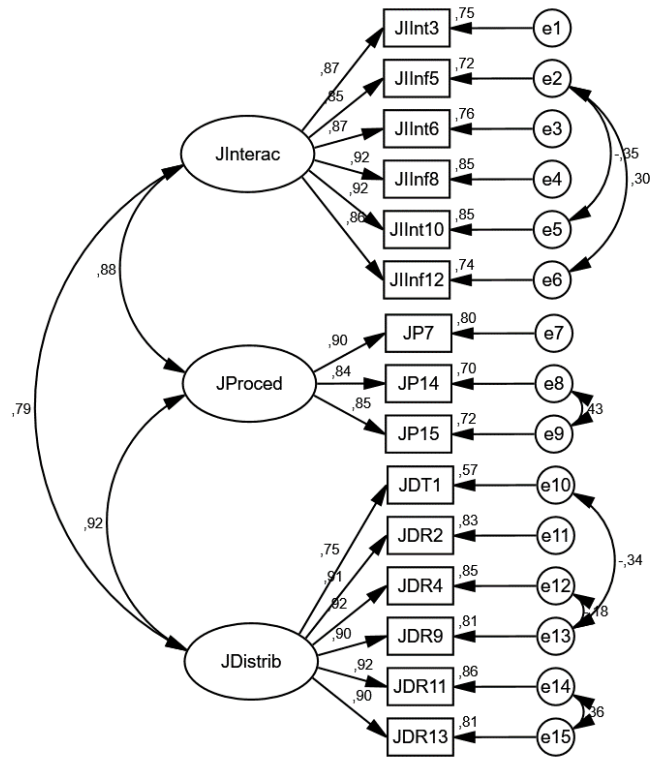
3.2. Análise Fatorial Confirmatória

3.2.1. Modelo a três fatores



$\chi^2(116)=313,902; p=,000; \chi^2df=2,706$
;CFI=,937; GFI=,805; TLI=,926
;;RMSEA=,102; $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,000$

3.2.2. Modelo a três fatores sem o item 17



X²(81)=172,596; p=,000; X²df=2,131
 ;CFI=,969; GFI=,877; TLI=,960
 ;;RMSEA=,083; p(rmsea<=0,05)=,001

3.3.Fiabilidade da Escala de Percepção de Justiça Organizacional

3.3.1. Fiabilidade da Escala de PJO

<i>Reliability Statistics</i>	
Cronbach's Alpha	N of Items
.971	15

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
JDT1	51.41	332.913	.742	.971
JDR2	51.90	324.222	.845	.969
JInt3	51.53	328.421	.798	.970
JDR4	51.96	324.895	.856	.969
JInf5	51.64	327.402	.795	.970
JInt6	51.21	333.262	.764	.970
JP7	51.86	323.230	.849	.969
JInf8	51.46	327.018	.850	.969
JDR9	52.19	323.300	.820	.970
JInt10	51.59	326.134	.852	.969
JDR11	52.08	323.219	.855	.969
JInf12	51.68	323.732	.827	.969
JDR13	52.16	324.638	.828	.969
JP14	51.73	325.038	.811	.970
JP15	51.96	322.194	.823	.970

3.3.2. Fiabilidade das sub-dimensões da escala de PJO

Dimensão	α	Classificação
Justiça Interacional	.96	Boa
Justiça Procedimental	.91	Boa
Justiça Distributiva	.96	Boa

3.4. Análise da Sensibilidade da escala de PJO

3.4.1. Análise da sensibilidade dos itens da escala

Statistics

	N		Median	Skewne ss	Std. Error of Skewness	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis	Minimu m	Maximu m
	Valid	Missing							
JDT1	165	0	4.00	-.331	.189	-.628	.376	1	6
JDR2	165	0	4.00	.064	.189	-1.028	.376	1	6

JlInt3	165	0	4.00	-.319	.189	-.873	.376	1	6
JDR4	165	0	4.00	.006	.189	-1.032	.376	1	6
JlInf5	165	0	4.00	-.330	.189	-.818	.376	1	6
JlInt6	165	0	4.00	-.401	.189	-.554	.376	1	6
JP7	165	0	4.00	-.084	.189	-1.005	.376	1	6
JlInf8	165	0	4.00	-.335	.189	-.842	.376	1	6
JDR9	165	0	3.00	.203	.189	-1.056	.376	1	6
JlInt10	165	0	4.00	-.247	.189	-.863	.376	1	6
JDR11	165	0	3.00	.102	.189	-1.098	.376	1	6
JlInf12	165	0	4.00	-.219	.189	-1.113	.376	1	6
JDR13	165	0	3.00	.086	.189	-1.087	.376	1	6
JP14	165	0	4.00	-.091	.189	-1.083	.376	1	6
JP15	165	0	3.00	-.038	.189	-1.180	.376	1	6
JDT16	165	0	4.00	-.305	.189	-.629	.376	1	6

3.4.2. Análise da Sensibilidade da escala

Escala	Dimensões	Kolmogorov-Smirnov			Assimetria	Curtose
		Estatística	gl	Sig.		
<i>Percepção de Justiça Organizacional</i>	Justiça Interacional	.08	165	.008	-.29	-.76
	Justiça Procedimental	.09	165	.004	-.03	-1.0
	Justiça Distributiva	.09	165	.004	.03	-.87

ANEXO C – Estatística Descritivas da Amostra

1. Estatística descritiva da Amostra Total

		Statistics							
		Sexo	Habilitações Literárias	Há quanto tempo trabalha na sua organização	Há quanto tempo desempenha a sua função	Qual o seu vínculo laboral	Tipo de empresa	Relação familiar com a empresa	Categoria da organização
N	Valid	165	165	165	165	165	165	165	165
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		,36	5,89			2,13	,60	,15	4,38
Median		,00	6,00			2,00	1,00	,00	5,00
Std. Deviation		,483	1,283			,908	,491	,354	1,602
Minimum		0	1			1	0	0	1
Maximum		1	7			3	1	1	6

1.1. Análise descritiva da variável “Sexo”

		Sexo			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Feminino	105	63,6	63,6	63,6
Valid	Masculino	60	36,4	36,4	100,0
	Total	165	100,0	100,0	

1.2. Análise descritiva da variável “Idade” como variável quantitativa

		Statistics
		Idade
N	Valid	165
	Missing	0
Mean		34,86
Median		31,00
Std. Deviation		11,723
Minimum		21
Maximum		67

1.3. Análise descritiva das “Habilitações Literárias”

Habilitações Literárias				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	1° Ciclo do Ensino Básico (4° ano)	2	1,2	1,2
	2° Ciclo do Ensino Básico (6° ano)	1	,6	1,8
	3° Ciclo do Ensino Básico (9° ano)	1	,6	2,4
Valid	Ensino Secundário (12° ano)	31	18,8	18,8
	Bacharelato	6	3,6	24,8
	Licenciatura	57	34,5	59,4
	Mestrado ou Superior	67	40,6	100,0
	Total	165	100,0	100,0

1.4. Análise descritiva da variável “Antiguidade na organização” como variável quantitativa

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Antiguidade	165	,5	38,0	6,576	8,9147
Valid N (listwise)	165				

1.5. Análise descritiva da variável “Antiguidade na função” como variável quantitativa

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
AntFunção	165	1	37	6,12	8,462
Valid N (listwise)	165				

1.6. Análise descritiva da variável “Vínculo Laboral”

Qual o seu vínculo laboral				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Contrato a Termo Certo	58	35,2	35,2
Valid	Contrato a Termo Incerto	27	16,4	51,5
	Contrato sem Termo	80	48,5	100,0
	Total	165	100,0	100,0

1.7. Análise descritiva da variável “Tipo de empresa”

Tipo de empresa				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Empresa Familiar	66	40,0	40,0
Valid	Empresa Não Familiar	99	60,0	100,0
	Total	165	100,0	100,0

1.8. Análise descritiva da variável “Relação familiar com a empresa”

Relação familiar com a empresa				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Não	141	85,5	85,5
Valid	Sim	24	14,5	100,0
	Total	165	100,0	100,0

2. Estatística descritiva entre as amostras de Empresas Familiares e Empresa Não Familiares

2.1. Análise descritiva por tipo de empresa

		Empresas Familiares	Empresas Não Familiares	Amostra Total
		Frequência (%)	Frequência (%)	Frequência (%)
Sexo	Feminino	34 (51.5%)	71 (71.7%)	105 (63.6%)
	Masculino	32 (48.5%)	28 (28.3%)	60 (36.4%)
Habilitações Literárias	Ensino Básico (4º, 6º e 9º ano)	4 (6.1%)	0	4 (2.4%)
	Ensino Secundário (12º ano)	15 (22.7%)	16 (16.2%)	31 (18.8%)
	Bacharelato	3 (4.5%)	3 (3%)	6 (3.6%)
	Licenciatura	25 (37.9%)	32 (32.3%)	57 (34.5%)
	Mestrado ou Superior	19 (28.8%)	48 (48.5%)	67 (40.6%)
Relação familiar com a empresa	Sim	20 (30.3%)	4 (4%)	24 (14.5%)
	Não	46 (69.7%)	95 (96%)	141 (85.5%)
Vínculo Laboral	Contrato a Termo Certo	20 (30.3%)	38 (38.4%)	58 (35.2%)
	Contrato a termo Incerto	3 (4.5%)	24 (24.2%)	27 (16.4%)
	Contrato sem Termo (efetivo)	43 (65.2%)	37 (37.4%)	80 (48.5%)
Categoria da organização	“Nano” empresa (menos do que 5 colaboradores)	6 (9.1%)	3 (3%)	9 (5.5%)
	Micro empresa (menos do que 10 colaboradores)	11 (16.7%)	3 (3%)	14 (8.5%)
	Pequena empresa (menos do que 50 colaboradores)	19 (28.8%)	14 (14.1%)	33 (20%)
	Média empresa (menos do que 150 colaboradores)	5 (7.6%)	16 (16.2%)	21 (12.7%)
	Grande empresa (mais do que 250 colaboradores)	3 (4.5%)	23 (23.2%)	26 (15.8%)
	“Mega” empresa (mais do que 1000 colaboradores)	22 (33.3%)	40 (40.4%)	62 (37.6%)

2.2. Análise descritiva das variáveis em estudo por tipo de empresa

<i>Report</i>									
TipoOrg									
Empresa Familiar			Empresa Não Familiar			Total			
Mean	N	Std. Deviation	Mean	N	Std. Deviation	Mean	N	Std. Deviation	
EBranding	3.2748	66	.63678	3.1033	99	.87153	3.1719	165	.78848
CPsicológico	3.1185	66	.66192	2.8384	99	.74927	2.9504	165	.72668
JINteracional	3.9040	66	1.27904	3.9579	99	1.37856	3.9364	165	1.33593
JProcedimental	3.7525	66	1.37910	3.5017	99	1.53003	3.6020	165	1.47237
JDistributiva	3.7489	66	1.25346	3.4517	99	1.39355	3.5706	165	1.34332

ANEXO D – Comparação entre médias das variáveis em estudo

1. Comparação entre médias

1.1. Teste T para a variável Sexo

Variável	t	P	GI
EBranding	-1.680	.199	163
CPsicologico	-1.835*	.022	153.925
JustiçaOrg	-1.96*	.015	146.704

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
										Lower	Upper
EBranding	Equal variances assumed	1.664	.199	-1.680	163	.095	-.21320	.12690	-.46378	.03738	
	Equal variances not assumed			-1.705	128.558	.091	-.21320	.12501	-.46055	.03415	
CPsicológico	Equal variances assumed	5.329	.022	-1.684	163	.094	-.19697	.11695	-.42790	.03396	
	Equal variances not assumed			-1.835	153.925	.068	-.19697	.10734	-.40902	.01508	
JustiçaOrg	Equal variances assumed	6.040	.015	-1.838	163	.068	-.38256	.20817	-.79361	.02849	
	Equal variances not assumed			-1.958	146.704	.052	-.38256	.19536	-.76864	.00352	

ANEXO E – Correlações entre as variáveis em estudo

		Correlations					
		Idade	Antiguidade	AntFunção	EBranding	CPsicológico	JustiçaOrg
Idade	Pearson Correlation	1	.789**	.754**	-.158*	-.182*	-.068
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.043	.019	.387
	N	165	165	165	165	165	165
Antiguidade	Pearson Correlation	.789**	1	.892**	-.092	-.145	.001
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.239	.063	.993
	N	165	165	165	165	165	165
AntFunção	Pearson Correlation	.754**	.892**	1	-.058	-.115	.021
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.460	.142	.787
	N	165	165	165	165	165	165
EBranding	Pearson Correlation	-.158*	-.092	-.058	1	.726**	.568**
	Sig. (2-tailed)	.043	.239	.460		.000	.000
	N	165	165	165	165	165	165
CPsicológico	Pearson Correlation	-.182*	-.145	-.115	.726**	1	.660**
	Sig. (2-tailed)	.019	.063	.142	.000		.000
	N	165	165	165	165	165	165
JustiçaOrg	Pearson Correlation	-.068	.001	.021	.568**	.660**	1
	Sig. (2-tailed)	.387	.993	.787	.000	.000	
	N	165	165	165	165	165	165

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Idade	Antiguidade	AntFunção	EBranding	CPsicológico	JINteracional	JProcedimental	JDistributiva
Idade	Pearson Correlation	1	.789**	.754**	-.158*	-.182*	-.132	-.064	.005
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.043	.019	.092	.414	.952
	N	165	165	165	165	165	165	165	165
Antiguidade	Pearson Correlation	.789**	1	.892**	-.092	-.145	-.040	.014	.027
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.239	.063	.611	.862	.732
	N	165	165	165	165	165	165	165	165
AntFunção	Pearson Correlation	.754**	.892**	1	-.058	-.115	-.034	.045	.046
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.460	.142	.662	.567	.557
	N	165	165	165	165	165	165	165	165
EBranding	Pearson Correlation	-.158*	-.092	-.058	1	.726**	.504**	.566**	.522**
	Sig. (2-tailed)	.043	.239	.460		.000	.000	.000	.000
	N	165	165	165	165	165	165	165	165
CPsicológico	Pearson Correlation	-.182*	-.145	-.115	.726**	1	.588**	.645**	.618**
	Sig. (2-tailed)	.019	.063	.142	.000		.000	.000	.000
	N	165	165	165	165	165	165	165	165
JINteracional	Pearson Correlation	-.132	-.040	-.034	.504**	.588**	1	.804**	.781**
	Sig. (2-tailed)	.092	.611	.662	.000	.000		.000	.000
	N	165	165	165	165	165	165	165	165
JProcedimental	Pearson Correlation	-.064	.014	.045	.566**	.645**	.804**	1	.855**
	Sig. (2-tailed)	.414	.862	.567	.000	.000	.000		.000
	N	165	165	165	165	165	165	165	165
JDistributiva	Pearson Correlation	.005	.027	.046	.522**	.618**	.781**	.855**	1
	Sig. (2-tailed)	.952	.732	.557	.000	.000	.000	.000	
	N	165	165	165	165	165	165	165	165

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). * . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ANEXO F – Análise das variáveis em estudo

1. Análise de variância para amostras independentes para a variável Habilitações Literárias

<i>ANOVA</i>						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
EBranding	Between Groups	3.272	4	.818	1.326	.263
	Within Groups	97.492	158	.617		
	Total	100.764	162			
CPsicológico	Between Groups	5.517	4	1.379	2.763	.030
	Within Groups	78.875	158	.499		
	Total	84.392	162			
JustiçaOrg	Between Groups	2.886	4	.722	.429	.788
	Within Groups	265.883	158	1.683		
	Total	268.769	162			

<i>Test of Homogeneity of Variances</i>					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
EBranding	Based on Mean	3.873	4	158	.005
	Based on Median	3.424	4	158	.010
	Based on Median and with adjusted df	3.424	4	128.743	.011
	Based on trimmed mean	3.850	4	158	.005
CPsicológico	Based on Mean	2.117	4	158	.081
	Based on Median	1.955	4	158	.104
	Based on Median and with adjusted df	1.955	4	140.212	.105
	Based on trimmed mean	2.043	4	158	.091
JustiçaOrg	Based on Mean	.837	4	158	.504
	Based on Median	.758	4	158	.554
	Based on Median and with adjusted df	.758	4	151.213	.554
	Based on trimmed mean	.838	4	158	.503

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) HabLit2	(J) HabLit2	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
EBranding	Até ao 3º Ciclo	Ensino Secundário (12º ano)	-.53739	.57308	.350	-1.6693	.5945
		Bacharelato	-.16667	.64137	.795	-1.4334	1.1001
		Licenciatura	-.74123	.56510	.192	-1.8574	.3749
		Mestrado ou Superior	-.69912	.56367	.217	-1.8124	.4142
	Ensino Secundário (12º ano)	Até ao 3º Ciclo	.53739	.57308	.350	-.5945	1.6693
		Bacharelato	.37072	.35035	.292	-.3212	1.0627
		Licenciatura	-.20384	.17530	.247	-.5501	.1424
		Mestrado ou Superior	-.16173	.17063	.345	-.4987	.1753
	Bacharelato	Até ao 3º Ciclo	.16667	.64137	.795	-1.1001	1.4334
		Ensino Secundário (12º ano)	-.37072	.35035	.292	-1.0627	.3212
		Licenciatura	-.57456	.33714	.090	-1.2404	.0913
		Mestrado ou Superior	-.53245	.33474	.114	-1.1936	.1287
	Licenciatura	Até ao 3º Ciclo	.74123	.56510	.192	-.3749	1.8574
		Ensino Secundário (12º ano)	.20384	.17530	.247	-.1424	.5501
		Bacharelato	.57456	.33714	.090	-.0913	1.2404
		Mestrado ou Superior	.04211	.14154	.766	-.2375	.3217
	Mestrado ou Superior	Até ao 3º Ciclo	.69912	.56367	.217	-.4142	1.8124
		Ensino Secundário (12º ano)	.16173	.17063	.345	-.1753	.4987
		Bacharelato	.53245	.33474	.114	-.1287	1.1936
		Licenciatura	-.04211	.14154	.766	-.3217	.2375
CPsicológico	Até ao 3º Ciclo	Ensino Secundário (12º ano)	-.84751	.51547	.102	-1.8656	.1706
		Bacharelato	-.27273	.57689	.637	-1.4121	.8667
		Licenciatura	-.99841	.50829	.051	-2.0023	.0055
		Mestrado ou Superior	-1.03664*	.50701	.043	-2.0380	-.0353
	Ensino Secundário (12º ano)	Até ao 3º Ciclo	.84751	.51547	.102	-.1706	1.8656
		Bacharelato	.57478	.31513	.070	-.0476	1.1972
		Licenciatura	-.15090	.15768	.340	-.4623	.1605
		Mestrado ou Superior	-.18913	.15347	.220	-.4923	.1140
Bacharelato	Até ao 3º Ciclo	.27273	.57689	.637	-.8667	1.4121	

	Ensino Secundário (12º ano)	-.57478	.31513	.070	-1.1972	.0476
	Licenciatura	-.72568*	.30325	.018	-1.3246	-.1267
	Mestrado ou Superior	-.76391*	.30109	.012	-1.3586	-.1692
	Até ao 3º Ciclo	.99841	.50829	.051	-.0055	2.0023
Licenciatura	Ensino Secundário (12º ano)	.15090	.15768	.340	-.1605	.4623
	Bacharelato	.72568*	.30325	.018	.1267	1.3246
	Mestrado ou Superior	-.03823	.12731	.764	-.2897	.2132
	Até ao 3º Ciclo	1.03664*	.50701	.043	.0353	2.0380
Mestrado ou Superior	Ensino Secundário (12º ano)	.18913	.15347	.220	-.1140	.4923
	Bacharelato	.76391*	.30109	.012	.1692	1.3586
	Licenciatura	.03823	.12731	.764	-.2132	.2897
Até ao 3º Ciclo	Ensino Secundário (12º ano)	-.46262	.94641	.626	-2.3319	1.4066
	Bacharelato	-.00794	1.05918	.994	-2.0999	2.0840
	Licenciatura	-.58285	.93323	.533	-2.4261	1.2604
	Mestrado ou Superior	-.38332	.93087	.681	-2.2219	1.4552
	Até ao 3º Ciclo	.46262	.94641	.626	-1.4066	2.3319
Ensino Secundário (12º ano)	Bacharelato	.45469	.57858	.433	-.6881	1.5974
	Licenciatura	-.12022	.28949	.678	-.6920	.4516
	Mestrado ou Superior	.07930	.28178	.779	-.4772	.6358
	Até ao 3º Ciclo	.00794	1.05918	.994	-2.0840	2.0999
Bacharelato	Ensino Secundário (12º ano)	-.45469	.57858	.433	-1.5974	.6881
	Licenciatura	-.57491	.55677	.303	-1.6746	.5248
	Mestrado ou Superior	-.37538	.55280	.498	-1.4672	.7164
	Até ao 3º Ciclo	.58285	.93323	.533	-1.2604	2.4261
Licenciatura	Ensino Secundário (12º ano)	.12022	.28949	.678	-.4516	.6920
	Bacharelato	.57491	.55677	.303	-.5248	1.6746
	Mestrado ou Superior	.19952	.23375	.395	-.2622	.6612
	Até ao 3º Ciclo	.38332	.93087	.681	-1.4552	2.2219
Mestrado ou Superior	Ensino Secundário (12º ano)	-.07930	.28178	.779	-.6358	.4772
	Bacharelato	.37538	.55280	.498	-.7164	1.4672
	Licenciatura	-.19952	.23375	.395	-.6612	.2622

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

2. Análise de variância para amostras independentes para a variável Vínculo Laboral

<i>ANOVA</i>						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
EBranding	Between Groups	1.539	2	.769	1.241	.292
	Within Groups	100.420	162	.620		
	Total	101.959	164			
CPsicológico	Between Groups	.435	2	.217	.409	.665
	Within Groups	86.168	162	.532		
	Total	86.603	164			
JustiçaOrg	Between Groups	7.386	2	3.693	2.233	.110
	Within Groups	267.896	162	1.654		
	Total	275.281	164			

<i>Test of Homogeneity of Variances</i>					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
EBranding	Based on Mean	2.319	2	162	.102
	Based on Median	1.655	2	162	.194
	Based on Median and with adjusted df	1.655	2	150.050	.195
	Based on trimmed mean	2.167	2	162	.118
	Based on Mean	3.386	2	162	.036
CPsicológico	Based on Median	3.515	2	162	.032
	Based on Median and with adjusted df	3.515	2	154.698	.032
	Based on trimmed mean	3.473	2	162	.033
	Based on Mean	1.452	2	162	.237
JustiçaOrg	Based on Median	1.204	2	162	.303
	Based on Median and with adjusted df	1.204	2	154.507	.303
	Based on trimmed mean	1.388	2	162	.253

ANEXO G – Questões de Investigação e Teste de Hipóteses

1. Questões de Investigação

1.1. Questão 1: *Será que existem diferenças significativas nas perceções de Employer Branding entre colaboradores de Empresas Familiares e Empresas Não Familiares?*

1.1.1. Teste T para amostras independentes

<i>Group Statistics</i>					
	TipoOrg	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
EBranding	Empresa Familiar	66	3.2748	.63678	.07838
	Empresa Não Familiar	99	3.1033	.87153	.08759

1.2. Questão 2: *Será que existem diferenças significativas nos Contratos Psicológicos entre os colaboradores de Empresas Familiares e Empresas Não Familiares?*

1.2.1. Teste T para amostras independentes

<i>Group Statistics</i>					
	TipoOrg	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
CPsicológico	Empresa Familiar	66	3.1185	.66192	.08148
	Empresa Não Familiar	99	2.8384	.74927	.07530

<i>Independent Samples Test</i>										
		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
EBranding	Equal variances assumed	10.961	.001	1.372	163	.172	.17149	.12496	-.07526	.41824
	Equal variances not assumed			1.459	161.579	.147	.17149	.11754	-.06063	.40361
CPsicológico	Equal variances assumed	2.194	.140	2.463	163	.015	.28007	.11373	.05549	.50466
	Equal variances not assumed			2.524	150.595	.013	.28007	.11095	.06086	.49929

2. Hipóteses de Investigação

2.1. Hipótese 1: *Nas Empresas Familiares, existe uma relação positiva entre a percepção de Employer Branding e as percepções de Justiça Organizacional.*

2.1.1. Regressão Linear Simples para a Percepção de Justiça Organizacional

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.576 ^a	.332	.302	1.03267

a. Predictors: (Constant), EBranding

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.667	1	11.667	10.941	.003 ^b
	Residual	23.461	22	1.066		
	Total	35.128	23			

a. Dependent Variable: JustiçaOrg

b. Predictors: (Constant), EBranding

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.617	1.250		.493	.627
	EBranding	1.183	.358	.576	3.308	.003

a. Dependent Variable: JustiçaOrg

2.1.2. Regressão Linear Simples para as sub-dimensões da Escala de Percepção de Justiça Organizacional

2.1.2.1. Regressão Linear Simples para a Justiça Interacional

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.496 ^a	.246	.239	1.20288

a. Predictors: (Constant), EBranding

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	45.889	1	45.889	31.715	.000 ^b
	Residual	140.352	97	1.447		
	Total	186.241	98			

a. Dependent Variable: JINteracional

b. Predictors: (Constant), EBranding

Coefficients^a

Model		Unstandardized		Standardized	t	Sig.
		Coefficients		Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.521	.449		3.386	.001
	EBranding	.785	.139	.496	5.632	.000

a. Dependent Variable: JINteracional

2.1.2.2. Regressão Linear Simples para a Justiça Procedimental

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.527 ^a	.277	.270	1.30733

a. Predictors: (Constant), EBranding

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	63.633	1	63.633	37.232	.000 ^b
	Residual	165.783	97	1.709		
	Total	229.416	98			

a. Dependent Variable: JProcedimental

b. Predictors: (Constant), EBranding

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		Coefficients		Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.632	.488		1.295	.198
	EBranding	.925	.152	.527	6.102	.000

a. Dependent Variable: JProcedimental

2.1.2.3. Regressão Linear Simples para a Justiça Distributiva

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.452 ^a	.204	.196	1.24959

a. Predictors: (Constant), EBranding

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	38.851	1	38.851	24.881	.000 ^b
	Residual	151.464	97	1.561		
	Total	190.315	98			

a. Dependent Variable: JDistributiva

b. Predictors: (Constant), EBranding

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	1.210	.467		2.592	.011
	EBranding	.722	.145	.452	4.988	.000

a. Dependent Variable: JDistributiva

2.2. Hipótese 2: *Nas Empresas Familiares, existe uma relação positiva entre a percepção de Employer Branding e o Contrato Psicológico.*

2.2.1. Regressão Linear Simples para o Contrato Psicológico

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.729 ^a	.531	.527	.51551

a. Predictors: (Constant), EBranding

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Regression	29.239	1	29.239	110.024	.000 ^b
1	Residual	25.778	97	.266		
	Total	55.017	98			

a. Dependent Variable: CPsicológico

b. Predictors: (Constant), EBranding

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	.893	.193		4.640	.000
	EBranding	.627	.060	.729	10.489	.000

a. Dependent Variable: CPsicológico