



ISPA

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

**AS PERCEPÇÕES DE JUSTIÇA, O COMPROMISSO
ORGANIZACIONAL E A SATISFAÇÃO LABORAL
EM CONTEXTO DE EMPRESAS FAMILIARES**

JULIANA ALMEIDA SERRAS PIRES

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 das Organizações

2018

**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 deste ciclo académico, não poderia deixar de agradecer aos que fizeram parte deste percurso tão importante para mim. O meu agradecimento mais especial é para os Pais que tornaram e tornam tudo possível. Obrigada por todo o apoio e carinho, por acreditarem em mim e por serem os melhores pais do mundo. Por serem os melhores exemplos do que é ser boa pessoa e bom profissional, por me ensinarem a esforçar-me, a fazer o melhor que posso e por nos darem educação, princípios, oportunidades e, acima de tudo, amizade, e quando necessário, limites. À Joana, porque mais do que minha irmã é a minha melhor amiga. Obrigada por todos os conselhos, por estares sempre pronta para ouvir, por arranjares sempre uma solução para tudo e por me apoiares em todas as decisões. À Tia Belinha e ao Titó por serem como uma segunda casa ao longo destes anos, por serem tão meus amigos e por estarem sempre dispostos a ajudar-me.

Aos meus avós porque sempre fizeram e sempre farão parte da minha vida. À Avó Fernanda que além de avó é professora, amiga, confidente e conselheira. Obrigada por todas as lições de vida. Aos meus avós que já não estão aqui e que deixam todos os dias saudades, ao Avô Carlos e à Avó Kikinha por terem sido sempre meus amigos e por me lembrarem, tanto com as vossas histórias, como com o que me transmitiram, a não desistir, a ser persistente, corajosa e positiva mesmo quando as coisas não correm bem. Ao Avó Jacinto, porque apesar de não o ter conhecido, sei que teríamos sido grandes amigos e que estaria orgulhoso.

Aos meus orientadores, professor Duarte Pimentel e professor Pedro Almeida pela disponibilidade e apoio demonstrado, em especial ao professor Duarte que acompanhou mais de perto este projecto e que me orientou e guiou durante todo o percurso. Muito Obrigada!

Às minhas amigas de sempre e para sempre, Maria, Loli, Samina, Sofi, Gabi, Inês, Badalena e Marilu que sempre estiveram do meu lado e que se tornaram uma segunda família. Obrigada por todo o vosso apoio, sinceridade, por estarem ao meu lado durante todo este percurso (mesmo quando estavam longe) e por compreenderem as minhas ausências quando o “dever” chamou. Às minhas amigas ispianas, Mar, Bia, Mariana e Madalena, por terem feito deste percurso um caminho melhor. À Sofia Barbosa por me ter ajudado e acompanhado nesta etapa e por toda a sua amizade.

O meu muito obrigada a todos vós!

“A nossa Família sempre é assim, maior que a humanidade”

Mia Couto

RESUMO

O presente estudo tem como objectivo aprofundar o conhecimento acerca das Percepções de Justiça Organizacional em contexto de Empresas Familiares, bem como perceber a relação entre esta variável e os níveis de Compromisso Organizacional e Satisfação Laboral dos colaboradores destas empresas. Assim, pretendeu-se averiguar: 1) as diferenças entre Empresas Familiares e Não Familiares ao nível das Percepções de Justiça Organizacional, 2) as diferenças entre Pequenas e Médias e Grandes Empresas Familiares também ao nível das Percepções de Justiça Organizacional, 3) a relação entre as Percepções de Justiça Organizacional e o Compromisso Organizacional e 4) a relação entre as Percepções de Justiça Organizacional e a Satisfação Laboral.

A nossa amostra final é constituída por 202 participantes, dos quais 97 fazem parte de Empresas Familiares e 105 de Empresas Não Familiares, que responderam de forma voluntária ao questionário partilhado *online*.

Através dos resultados obtidos é possível concluir que, na presente amostra, não existem diferenças significativas entre Empresas Familiares e Não Familiares no que respeita às Percepções de Justiça Organizacional, sendo este resultado replicado na comparação deste constructo entre Pequenas e Médias e Grandes Empresas Familiares. A partir das regressões lineares simples realizadas, verificou-se que as Percepções de Justiça Organizacional exercem uma influência significativa e positiva nos níveis de Compromisso Organizacional e Satisfação Laboral dos colaboradores das Empresas Familiares, sendo este efeito mais significativo nas dimensões Compromisso Afectivo e Satisfação com os Benefícios, respectivamente.

Implicações e limitações do presente estudo, bem como sugestões futuras, são discutidas.

Palavras-Chave: Empresas Familiares; Percepções de Justiça Organizacional; Compromisso Organizacional; Satisfação Laboral

ABSTRACT

The aim of this study is to create more insight about Perceived Organizational Justice in the context of family businesses, as well as to understand the relation between this variable and the levels of Organizational Commitment and Job Satisfaction of employees of Family Businesses. The purpose was therefore to find out: 1) The difference between Family Businesses and any Other Types of Businesses with respect to Perceived Organizational Justice; 2) the differences between Small, Medium and Large Family Enterprises also with respect to Perceived Organizational Justice; 3) the relation between Perceived Organizational Justice and Organizational Commitment and 4) the relation between Perceived Organizational Justice and Job Satisfaction.

Our final study includes 202 participants, of which 97 are part of Family Businesses and 105 of Other Types of Enterprises. These participants voluntarily answered the questionnaire that was shared online.

Through the results obtained it is possible to conclude that, in the referred-to study, there are no significant differences between Family Businesses and any Other Types of Enterprises as far as Perceived Organizational Justice is concerned, and the same result is obtained in the comparison of this construct validity between Small and Medium and Large Family Enterprises. From the simple linear regressions performed, it was verified that the Perceived Organizational Justice has a significant and positive influence on the levels of Organizational Commitment and Job Satisfaction of employees in Family Businesses and even more significant in the Affective Commitment and Satisfaction with Benefits, respectively.

Implications and limitations of the present study, as well as future suggestions, are discussed.

Keywords: Family Business; Perceived Organizational Justice; Organizational Commitment; Job Satisfaction

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	11
REVISÃO DA LITERATURA	13
Empresas Familiares	13
Justiça Organizacional	20
Compromisso Organizacional	24
Satisfação Laboral	29
Relação entre as variáveis Justiça Organizacional, Compromisso Organizacional e Satisfação Laboral no contexto das Empresas Familiares	32
MODELO DE INVESTIGAÇÃO E HIPÓTESES	35
MÉTODO	38
Participantes	38
Delineamento	41
Instrumentos	41
Procedimento	44
RESULTADOS	47
Escala da Percepção Justiça Organizacional	47
Validade	47
<i>Análise Factorial Confirmatória</i>	47
Fiabilidade	47
Sensibilidade	48
Escala do Compromisso Organizacional	49
Validade	49
<i>Análise Factorial Confirmatória</i>	49
Fiabilidade	50
Sensibilidade	50
Escala da Satisfação Laboral	51
Validade	51
<i>Análise Factorial Confirmatória</i>	51
Fiabilidade	52
Sensibilidade	52
Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo	53
Amostra Total	53
Empresas Familiares	54
Empresas Não Familiares	54
Correlações entre Variáveis	55

Teste de Hipóteses	55
DISCUSSÃO	61
CONCLUSÕES	69
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	70
ANEXOS	82
ANEXO A – Questionário	83
ANEXO B – Estatística Descritiva da Amostra	89
ANEXO C – Qualidades Métricas de Escala de Percepção de Justiça Organizacional ...	93
ANEXO D – Qualidades Métricas da Escala de Compromisso Organizacional	100
ANEXO E – Qualidades Métricas de Escala de Satisfação Laboral	109
ANEXO F – Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo	122
ANEXO G – Correlações	123
ANEXO H – Questões de Investigação e Teste de Hipóteses	125

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Números e factos sobre Empresas Familiares a Nível Mundial.....	13
Tabela 2 - Diferenças entre Pequenas e Médias e Grandes Empresas Familiares.....	14
Tabela 3 - Definições de Empresas Familiares	15
Tabela 4 - Diferenças entre Empresas Familiares e Não Familiares.....	19
Tabela 5 - Dimensões Modelo Tetra-Dimensional de Justiça Organizacional	21
Tabela 6 - Definições de Compromisso Organizacional.....	24
Tabela 7 - Dimensões do Modelo das Três Componentes do Compromisso Organizacional.....	26
Tabela 8 - Definições de Satisfação Laboral.....	29
Tabela 9 - Caracterização da Amostra de Participantes	39
Tabela 10 - Caracterização da Amostra de Participantes por Empresas Familiares e Não Familiares	40
Tabela 11 - Índices de Qualidade de Ajustamento de Modelo Final da Escala de Percepção de Justiça Organizacional	47
Tabela 12 - Fiabilidade da Escala de Percepção de Justiça Organizacional	48
Tabela 13 - Normalidade da Escala de Percepção de Justiça Organizacional.....	49
Tabela 14 - Índices de Qualidade de Ajustamento do Modelo Final da Escala de Compromisso Organizacional	49
Tabela 15 - Fiabilidade da Escala de Compromisso Organizacional	50
Tabela 16 - Normalidade da Escala de Compromisso Organizacional	51
Tabela 17 - Índices de Qualidade de Ajustamento do Modelo Final da Escala de Satisfação Laboral	51
Tabela 18 - Fiabilidade da Escala de Satisfação Laboral	52
Tabela 19 - Normalidade da Escala de Satisfação Laboral	53
Tabela 20 - Correlações entre Variáveis	55
Tabela 21 - Resultado teste T-student	56
Tabela 22 - Resultado teste T-student	57
Tabela 23 - Resultado Regressão Linear.....	57
Tabela 24 - Resultado Regressão Linear Simples	58
Tabela 25 - Resultado Regressão Linear Simples	58
Tabela 26 - Resultado Regressão Linear Simples	59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo dos Três Círculos (Tagiuri & Davis, 1996).....	16
Figura 2. Modelo de Investigação: Questões e Hipóteses de Investigação.....	35
Figura 3. Variabilidade explicada pela variável critério Percepção de Justiça Organizacional	58
Figura 4. Variabilidade explicada pela variável critério Percepção de Justiça Organizacional	59

INTRODUÇÃO

As Empresas Familiares são uma realidade bastante presente no mercado nacional e internacional e são caracterizadas por aspectos únicos. Os seus atributos particulares e a sua importância para a economia fazem destas empresas um contexto de interesse para os estudiosos.

A característica que distingue de forma mais saliente as Empresas Familiares de outras, e também entre si, é o envolvimento e influência da família no negócio (Gagné, Sharma & De Massis, 2014). Devido à complexidade que surge desta associação entre a empresa e a família, as empresas familiares vêm-se perante inúmeros desafios próprios que, se por um lado, quando são ultrapassados trazem vantagens competitivas, por outro, comprometem a sua sobrevivência.

Um dos aspectos mais importantes na gestão das empresas familiares prende-se à gestão dos seus colaboradores, em particular daqueles que não pertencem ao núcleo familiar e que são uma peça fundamental para o funcionamento destas empresas (Chua, Chrisman & Sharma, 2003). A este respeito, um inquérito realizado pela *Pricewaterhousecoopers* (PWC) em 2016, demonstrou que uma das maiores preocupações das empresas familiares se prende à atracção e fidelização de grandes talentos. Ainda, o mesmo inquérito denotou que 64% destas empresas ambiciona grandes crescimentos nos próximos cinco anos. Ora, se as empresas de natureza familiar querem dar continuidade ao negócio para que seja possível a sua sucessão entre gerações e se há dificuldades em atrair e reter talento, é necessário que foquem a sua atenção nas necessidades dos seus colaboradores e nas práticas e processos organizacionais que fomentam nestes atitudes e comportamentos positivos.

Nesta óptica, estudos têm surgido a indicar que as características particulares das empresas familiares são possíveis fontes de percepções de injustiça organizacional para os colaboradores destas empresas (e.g., Barnett & Kellermanns, 2006; Casrud, 2006). Esta torna-se uma temática de interesse já que as evidências existentes demonstram a influência destas percepções em factores como o compromisso organizacional e a satisfação laboral (e.g. Cohen-Carash & Spector, 2001), essenciais para o sucesso de qualquer organização. Apesar desta ser uma temática ainda por aprofundar em contexto de empresas familiares, é reconhecida a importância do seu estudo.

Nesse seguimento, o presente estudo tem como objectivo compreender de forma mais aprofundada o fenómeno das Percepções de Justiça Organizacional dos colaboradores das

Empresas Familiares e da sua influência no Compromisso Organizacional e na Satisfação Laboral destes.

REVISÃO DA LITERATURA

Empresas Familiares

As Empresas Familiares representam uma realidade predominante e particular do mundo empresarial, com grande influência na economia dos mercados nacionais e globais.

Estas empresas são responsáveis pela maior parte dos postos de trabalho existentes na maioria dos países e têm um papel fundamental no crescimento e desenvolvimento social e económico destes (Tabela 1).

Tabela 1 - Números e factos sobre Empresas Familiares a Nível Mundial

Representam	70-95%	dos negócios existentes
Produzem	70-90%	do PIB na maioria dos países
Criam	50-80%	novos postos de trabalho

Fonte: Adaptado de Family Business Institute (2016)

Na maioria dos países europeus, as Empresas Familiares constituem uma considerável fatia da demografia empresarial que varia entre os 55% e 90% do total de empresas existentes (European Family Business, 2017). Em Portugal, mais especificamente, estima-se que 70% das empresas sejam de natureza familiar, que contribuem para metade dos postos de trabalho existentes no país e 60% do Produto Interno Bruto produzido no mesmo (Associação das Empresas Familiares, 2010).

Apesar de existirem evidências que apontam para o facto da maioria das Pequenas e Médias Empresas serem de natureza familiar, e, para o facto da maioria das empresas familiares serem de pequena ou média dimensão, tanto em Portugal como noutros países, importa referir que estes são conceitos distintos e que não se implicam. De acordo com a Comissão Europeia (2003), a categoria de Pequenas e Médias Empresas é composta por empresas que “empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros” (pág. 39). De facto, se tivermos em conta esta definição é fácil a associação entre empresas de carácter familiar e empresas de pequena dimensão, e surgem exemplos como negócios de comércio e serviço local. Contudo, Serrano e Letamendia (2014) demonstraram que 27% das empresas europeias com uma capitalização de mercado superior a 50 milhões de euros são empresas familiares que são, portanto, grandes empresas. Muitas destas empresas são impérios reconhecidos e presentes em inúmeros países que começaram como pequenos negócios e que foram crescendo ao longo de várias gerações, como a Volkswagen e a Roche, entre outros.

Em Portugal, muitas das empresas que hoje conhecemos como estruturas de grande dimensão, começaram, também, por ser pequenas empresas familiares que se foram desenvolvendo até se tornarem empresas de grande porte e, em muitos casos, empresas líderes no mercado, como são exemplos o Grupo Sonae e a Jerónimo Martins, listadas entre as 500 maiores Empresas Familiares a nível mundial (Global Family Business Index, 2017).

Assim, quando falamos em empresas familiares é importante reconhecermos que estas podem assumir diferentes dimensões e que, conseqüentemente, podem ter características distintas (Tabela 2).

Tabela 2 - Diferenças entre Pequenas e Médias e Grandes Empresas Familiares

Pequenas e Médias Empresas Familiares	Grandes Empresas Familiares
- Maior número de conflitos entre os membros da família;	- Membros não-familiares em cargos de gestão de topo;
- Maior participação de membros familiares do sexo feminino	- Recurso a serviços externos profissionais (e.g. consultoria);
	- Actividades de gestão estratégica;
	- Uso de métodos financeiros avançados

Fonte: Adaptado de Sonfield e Lussier (2008)

A título de exemplo, Sonfield e Lussier (2008) demonstraram que nas empresas familiares de maior dimensão há maior probabilidade de recrutar membros extra família (i.e., colaboradores que não pertencem à família) para cargos de gestão de topo, uma vez que, para acompanhar o crescimento do negócio, é necessária uma visão estratégica que, por vezes, não existe entre o núcleo familiar. Pelo contrário, estes autores verificaram que a existência de conflitos entre os membros da família é mais visível, e provável de acontecer, nas empresas familiares de menor dimensão, já que as tomadas de decisão e os processos estão centrados, maioritariamente, na dinâmica familiar.

Embora sejam uma base essencial para a estabilidade do tecido empresarial, as empresas familiares, independentemente das suas características, são uma realidade complexa que enfrenta, para além dos desafios de um negócio como os demais, desafios inerentes à sua própria natureza. Segundo Handler (1989), o primeiro e mais óbvio desafio ao falar destas empresas é a sua definição. A falta de consenso entre investigadores dificulta a comparação de resultados entre estudos, uma vez que, a utilização de diferentes definições para a interpretação dos mesmos dados pode produzir diversos resultados e conclusões (Shanker & Astrachan, 1996).

Apesar de, até hoje, não existir nenhum conceito globalmente aceite, são vários os autores que têm reflectido sobre o tema e que realizam esforços para uma definição consistente e transversal de Empresa Familiar, que a distinga das restantes (Tabela 3).

Tabela 3 - Definições de Empresas Familiares

Autores	Definição
Chua, Chrisman e Sharma (1999)	Empresa governada e/ou gerida com a intenção de moldar e atingir a visão do negócio, detida por um coligação dominante controlada por membros da mesma família ou por um pequeno número de famílias, no sentido de possibilitar a sustentabilidade entre gerações.
Brockhaus (2004)	Empresa detida e controlada por uma família, sendo que um ou mais membros dessa família se encontram directamente envolvidos no negócio.
Associação das Empresas Familiares (2010)	“São Empresas Familiares aquelas em que uma família detém o controlo, em termos de nomear a gestão, e alguns dos seus membros participam e trabalham na empresa”.

Na literatura, existem tantas definições quanto os estudos que se debruçam sobre o tema, uma vez que, cada um destes propõe a sua definição em conformidade com as necessidades operacionais da investigação em curso. Nas várias noções encontradas, Litz (2008) refere a utilização de diferentes critérios para definir estas empresas, como a propriedade, a gestão, a continuidade entre gerações, a cultura e o envolvimento familiar. De notar que estes nem sempre são critérios únicos, sendo que, existem definições que resultam da combinação entre estes (e.g. Chua, Chrisman, & Sharma, 1999; Handler, 1989; Litz, 1995).

Como referido, apesar de todos os esforços realizados, parece não existir uma definição reconhecida e comum de empresa familiar que possibilite a construção de um quadro comum que integre as diferentes abordagens teóricas (Chrisman, Chua, & Sharma, 2005). Neste ponto, importa referir que, no presente trabalho, considerou-se uma empresa como familiar quando uma família detém o controlo de gestão (mais de 50% do capital) e alguns dos seus membros participam activamente no negócio seguindo, assim, a operacionalização proposta por Chua e colaboradores (1999).

De acordo com Ussman (2004), as empresas familiares, à semelhança das restantes, têm como principais objectivos a obtenção de lucro, o alcance de determinada quota no mercado e de bons padrões de qualidade e a satisfação dos clientes. Contudo, segundo a autora, as empresas familiares, para além desses objectivos, têm como metas a permanência da família no controlo do negócio ao longo de várias gerações e o crescimento do património familiar. Assim, uma empresa desta natureza é vista como o resultado da sobreposição e relação entre os

sistemas família e empresa que apresentam, por natureza, objectivos e metas próprias e distintas.

A este respeito, Tagiuri e Davis (1996) apresentam o Modelo dos Três Círculos, que acrescenta à dualidade empresa e família, a propriedade (Figura 1). Este modelo serve de ferramenta para a compreensão de cada subsistema, das perspectivas, dinâmicas e objectivos de cada um e da interdependência entre si.

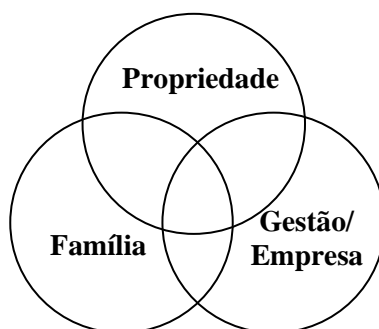


Figura 1. Modelo dos Três Círculos (Tagiuri & Davis, 1996)

Segundo Tagiuri e Davis (1996), as empresas familiares têm características únicas que resultam da interacção entre os subsistemas apresentados na figura supraexposta. A partir deste modelo, é possível demonstrar que os membros da família podem assumir simultaneamente o papel de familiar, proprietário e gestor/trabalhador, sendo que é esta intersecção entre sistemas que, segundo os autores, pode explicar a vantagem competitiva destas empresas, bem como os conflitos e problemas que nelas surgem. Por exemplo, quando um membro da família assume os três papéis, as tomadas de decisão tornam-se centralizadas, o que pode ser vantajoso para a empresa, na medida em que o processo de decisão ganha eficiência por ir ao total encontro dos interesses do negócio e da família. Por outro lado, esta sobreposição de papéis gera conflitos quando os papéis são confundidos e misturados e pode levar, conseqüentemente, à perda de credibilidade do negócio no mercado (Tagiuri & Davis, 1996). Ainda, através do modelo, é possível perceber as diferenças dos membros que, ao invés de estarem presentes em todas as vertentes, estão círculos diferentes, como por exemplo, membros da família que trabalham na empresa e membros da família que não trabalham na empresa, mas que são proprietários desta. A complexidade surge aqui, já que, dependendo dos subsistemas onde se encontram, estes indivíduos vão assumir diferentes pontos de vista e vão ter diferentes objectivos e preocupações (Tagiuri & Davis, 1996).

Outra teoria que visa a explicação da dinâmica das empresas familiares e do que as diferencia de outras é a Teoria da Agência (Jensen & Meckling, 1976), uma das teorias dominantes no estudo e investigação das empresas familiares (Chrisman, Kellermanns, Chan, & Liano, 2010). A teoria da agência é regularmente utilizada para explicar diferentes motivações dentro de uma organização e para proporcionar mecanismos que têm como objectivo alinhar os interesses das partes interessadas. Segundo Jensen e Meckling (1976), a relação de agência estabelece-se quando uma pessoa (o proprietário) delega alguns direitos e autoridade para tomada de decisões a outra pessoa (gestor) em seu nome. Daqui, decorrem os custos de agência, uma vez que, o gestor também terá os seus próprios interesses que nem sempre podem ir de encontro aos interesses do proprietário. No contexto das empresas familiares, existem diversos autores que justificam a vantagem competitiva destas organizações pelo facto dos custos de agência serem reduzidos, explicando que quando a gestão e a propriedade recaem sobre a mesma pessoa, ou mesma família, estes custos tendem a desaparecer e surgem vantagens sob as empresas não familiares (e.g. Daily & Dollinger, 1992; Jensen & Meckling, 1976; McConaughy, Matthews, & Fialko, 2001). Contudo, Gómez-Mejia, Nuñez-Nickel e Gutierrez (2001) notam que, apesar de se eliminarem alguns custos de agência, outros surgem devido aos objectivos e interesses individuais da família ou do conflito de interesses entre os membros que participam no negócio, criando, nestas situações, desvantagem sob as outras empresas.

Uma outra teoria usada para explicar a vantagem competitiva das empresas familiares é a Teoria baseada no Recurso que pressupõe que estas organizações têm um conjunto de capacidades, recursos e relações únicas que as outras empresas não dispõem e que faz com tenham melhores desempenhos (Barney, 1991). O conceito de “*familiness*” é utilizado para descrever estas características que resultam do envolvimento da família no negócio e que faz com que este seja distinto de outros (Habbershon & Williams, 1999). Segundo Habbershon e William (1999), este conjunto único de recursos influencia a dinâmica do negócio e leva a vantagens competitivas que são traduzidas em desempenhos elevados. Estudos mais recentes têm introduzido o capital social como um recurso importante para a criação de vantagem competitiva nas empresas familiares (e.g. Arregle, Hitt, Sirmon, & Very, 2007; Pearson, Carr, & Shaw, 2008).

Com o mencionado até aqui, é possível perceber que, de facto, a realidade das empresas familiares é caracterizada por um ambiente complexo, com características e atributos próprios. Sem dúvida que o envolvimento e influência da família no negócio é a característica que faz

com que se distingam, de forma mais evidente, os negócios familiares de outros (Chua et al., 1999).

Uma distinção importante entre empresas familiares e não familiares prende-se aos aspectos não económicos do negócio que, segundo Gómez-Mejia, Haynes, Nunez-Nickel, Jacobson e Moyano-Fuentes (2007) se referem à riqueza socioemocional (*socioemotional wealth*). Os autores argumentam que nas empresas familiares há uma maior preocupação em preservar essa riqueza e, para evitar a sua perda, por um lado, estão dispostas a tomar certos riscos e, por outro, tentam evitar outras adversidades que agravam esses riscos (Gómez-Mejia et al., 2007). A riqueza socioemocional diz, assim, respeito aos factores não financeiros que vão de encontro às necessidades da família, como a identidade, a capacidade de exercer influência familiar no negócio e a continuidade entre gerações da família (Gómez-Mejia et al., 2007). Nesse sentido, os membros da família esforçam-se a gerir o seu negócio, não apenas com o objectivo de maximizar os retornos financeiros como também o de preservar e aumentar as “fontes” de riqueza socioemocional (Gómez-Mejia et al., 2011). Segundo Berrone, Cruz e Gómez-Mejia (2012) este é o quadro de referência na tomada de decisões das empresas familiares na medida em que estas vão de encontro a estes objectivos.

Os conceitos de “*socioemotional wealth*” e “*familiness*” tornaram-se essenciais para o estudo das empresas familiares e são usados para descrever as características únicas e diferenciadoras destas, dando ênfase a aspectos que afectam as decisões e a gestão do negócio (Harms, 2014 cit por Pimentel, Scholten, & Couto, 2018).

De acordo com Chrisman e colaboradores (2005), é necessário perceber se estas empresas se diferenciam realmente das restantes e se sim, em que processos ou comportamentos. Nesse sentido, são vários os autores que, nas últimas décadas, se dedicam à identificação e clarificação de processos que diferem entre empresas familiares e não familiares (Tabela 4).

Tabela 4 - Diferenças entre Empresas Familiares e Não Familiares

	Empresas Familiares	Empresas Não-Familiares	Referências
Gestão	Autocrática; Emocional, intuitiva; Não inovadora; Orgânica, acomodação mútua	Delegação por profissionais; Racional, analítica; Inovadora; Formalizada, Comando e Controlo	Greenhalgh (1994) Zellweger e Astrachan, (2008) Morck e Yeung (2003) Zhang e Ma (2009)
Recompensas	Baseadas no nepotismo; Favorecem os membros da família; Critérios particulares	Baseadas no mérito e nas conquistas; Favorecem os colaboradores com melhor desempenho; Critérios universais	Beehr et al. (1997) Ram (1994) Chua et al. (2009)
Carreira	Membros da família; Objectivos/horizontes de carreira a longo prazo	Gestores Salarizados; Objectivos/horizontes de carreira a curto prazo	Galambos (2010) Benedict (1968)
Liderança	Enraizada; Longa Duração; Formação “ <i>on the job</i> ”; Sucessão segundo grau de parentesco	Altos níveis de turnover; Formalmente educada; Sucessão acontece dentro de um grande número de indivíduos	Oswald et al. (2009) Jorissen et al. (2005) Pérez-González (2006)

Fonte: Adaptado de Stewart e Hitt (2012)

Para além dos estudos reunidos na tabela anteriormente apresentada, estudos mais recentes têm apontado para diferenças entre estas empresas ao nível da preocupação com a reputação (Deephouse & Jaskiewicz, 2013), da inovação (Classen, Carree, Van Gils, & Peters, 2013) e da orientação empreendedora (Boling, Pieper, & Covin, 2015).

Apesar de, como referido anteriormente, o envolvimento da unidade familiar no negócio proporcione vantagens competitivas, o cenário nem sempre é tão positivo. Segundo Pimentel (2016), a participação e influência dos membros da família pode levar, também, a complicações e a disfunções não só no núcleo familiar como no negócio. A este respeito o autor refere que as empresas familiares, para além de terem de lidar com as questões ligadas à sucessão, à herança, e aos conflitos interpessoais, os membros que trabalham directamente na organização têm de enfrentar o facto da sua vida, do seu trabalho e da sua riqueza estarem intimamente ligados à família (Pimentel, 2016; Pimentel, Scholten, & Couto, 2017).

Justiça Organizacional

Sendo imanente à vida social, a justiça é um elemento fundamental na vida organizacional, na medida em que é essencial para o funcionamento eficaz das organizações e afecta a satisfação daqueles que nelas trabalham (Greenberg, 1990).

No domínio ético, a justiça é construída a partir de certos princípios e normas da organização, sendo que uma decisão ou prática é considerada justa se estiver, de forma objectiva, de acordo com esses critérios (Rego, 2000). Por outro lado, na esfera das ciências organizacionais, a justiça é um construto construído socialmente, isto é, depende das percepções de cada colaborador acerca da justiça praticada nas organizações onde trabalham, e do modo como reagem a essas percepções (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001).

Nesse seguimento, importa-nos, no âmbito da psicologia social e organizacional, a justiça subjectiva em vez da justiça objectiva e, por isso, quando falamos em justiça organizacional, falamos em percepções. De acordo com Neves (2001), as percepções formam-se a partir do significado que cada pessoa atribui a determinada situação e, por isso, a mesma situação pode ser interpretada de diferentes formas. Segundo (Rego, 2001), as percepções de justiça formam-se através de um processo de selecção, organização e interpretação de informação contextual, a partir do qual os indivíduos dão sentido ao que os rodeia. Assim sendo, uma decisão organizacional pode ser objectivamente justa à luz de um determinado quadro de princípios e normas da organização, mas ser percebida como injusta pelos colaboradores afectados, e vice-versa (Cunha, Rego, Cunha, Cardoso & Neves, 2014).

Importa distinguir os conceitos de *justice* e *fairness*, normalmente tratados, como um só (e.g. Cropanzano & Greenberg, 1997; Colquitt, 2012). De acordo com Colquitt e Rodell (2015) esta distinção é essencial para a compreensão e operacionalização adequada da justiça, sendo que o termo *justice* se refere à percepção de aceitação de certas regras (distributivas, procedimentais, interpessoais e interacionais) enquanto o termo *fairness* diz respeito à percepção de *justice* no geral, o que quer dizer que os colaboradores podem perceber certa regra como “*just*”, mas considerarem que a situação, no geral, não é “*fair*”. Com base nesta distinção, vários autores têm realizado estudos que demonstram a importância de considerar estes conceitos como diferentes (e.g. Choi, 2008; Rodell & Colquitt, 2009). No âmbito do nosso estudo, importa-nos aprofundar, compreender e estudar as percepções de justiça dirigidas às entidades organizacionais.

Em contexto organizacional, quando se fala em justiça, há uma tendência em associar o termo a resultados, isto é, a aspectos como o salário ou a classificação de uma avaliação, contudo, os indivíduos também reagem ao processo através do qual esses resultados são determinados e à forma como são tratadas pelos superiores (Cunha et al., 2014).

Assim, o conceito foi-se desenvolvendo numa perspectiva multidimensional que reúne, normalmente, quatro dimensões: distributiva, procedimental, interpessoal e informacional (Tabela 5).

Tabela 5 - Dimensões Modelo Tetra-Dimensional de Justiça Organizacional

Dimensão	Definição
Justiça Distributiva	Se os resultados alcançados são recompensados de forma consistente, isto é, se existe equidade entre o esforço que cada colaborador faz e o que recebe em troca e, o esforço que os restantes colegas e aquilo que recebem.
Justiça Procedimental	Se os procedimentos usados para a tomada de decisão são criteriosos e claros e que não estão enviesados.
Justiça (interacional) Interpessoal	Se o colaborador é tratado com respeito e dignidade.
Justiça (interacional) Informacional	Se é fornecida a informação necessária para que cada colaborador compreenda as decisões que são tomadas.

Fonte: Adaptado de Colquitt (2001)

A justiça distributiva, primeira a receber a atenção dos investigadores, salienta o conteúdo da justiça, i.e., a justiça dos fins alcançados ou obtidos (e.g. remuneração, classificações nas avaliações de desempenho, aceitação/rejeição de candidatos) (Rego, 2000). A construção do conceito de justiça distributiva surgiu a partir da Teoria da Equidade, que considera a justiça como o resultado da comparação que os indivíduos estabelecem entre os contributos que dão à organização (*inputs*), como por exemplo o nível de esforço, e aquilo que esta lhe dá em retorno (*outputs*), como por exemplo o salário, e entre os contributos que outras pessoas, com funções semelhantes, dão e aquilo que recebem em troca (Adams, 1965 cit por Cropanzano & Greenberg, 1997). Segundo a teoria se o primeiro rácio é superior ao segundo, os indivíduos sentem-se perante uma situação de iniquidade desfavorável e, por outro lado, quando o rácio é invertido, sentem que estão numa situação de iniquidade favorável (Cropanzano & Greenberg, 1997). Esta visão de justiça distributiva foi alargada por Leventhal (1976 cit por Colquitt et al., 2001) que criticou a teoria de Adams ao referir que esta reduz a justiça à proporcionalidade, fundamentando-se no facto de existirem outras regras distributivas, como a igualdade e a necessidade, que podem depender das relações organizacionais e dos

objectivos que os grupos e indivíduos pretendem atingir e não só da intenção de maximizar as recompensas.

Mais tarde, surgiu o interesse pela dimensão procedimental, cujo foco de interesse é o processo, isto é, a justiça dos meios usados para alcançar os fins anteriormente mencionados (e.g. procedimentos usados na determinação dos aumentos salariais, sistemas utilizados para a avaliação de desempenho, processos de recrutamento e selecção (Rego, 2000). Este conceito teve início com os estudos de Thibaut e Walker (1975, cit por Cohen-Charash & Spector, 2001) relacionados com questões ligadas à lei, e mais tarde, o conceito foi estendido para contextos não jurídicos, nomeadamente para o contexto organizacional (Leventhal, 1980, cit por Colquitt et al., 2001). Colquitt e colaboradores (2001) referem que Leventhal (1980) acrescenta à teoria dos autores anteriores, o facto dos indivíduos formarem as suas percepções em relação aos procedimentos com base em critérios como a consistência destes, a validade da informação que os superiores têm e a ética com que se está a proceder.

Cedo se percebeu a necessidade de estudar a dimensão distributiva e procedimental como dimensões distintas já que os indivíduos podem sentir justiça numa e injustiça noutra (Rego, Carvalho, Leite, Freire, & Vieira, 2002). Por exemplo, um colaborador pode sentir que certo incremento salarial foi justo, mas considerar que o processo a partir do qual este foi determinado foi injusto.

Mais tarde, foi-se tornando claro que os colaboradores não reagem apenas à justiça dos resultados distribuídos e dos procedimentos, como também reagem à justiça das interações com as identidades organizacionais. Assim, foi proposta a introdução, por Bies & Moag (1986 cit por Colquitt, 2001), de mais uma dimensão, a justiça interacional, que foca a sua atenção nos aspectos sociais da relação que o colaborador tem com a organização e com os seus superiores. Segundo os autores, os colaboradores desenvolvem percepções de justiça interacional a partir de alguns critérios, como a justificação que os superiores dão acerca das decisões que tomam e o respeito que estes demonstram para com eles (Colquitt, 2001).

Com as vertentes distributiva, procedimental e interacional da justiça surge o modelo tridimensional dos quais vários autores fizeram e fazem uso (e.g. Rego, 2000). Contudo, vários estudos começaram a sugerir a distinção entre duas facetas da justiça interacional, a justiça interpessoal e a informacional, tendo por base evidências empíricas que apontam para os efeitos distintos e independentes que estas duas sub-dimensões podem produzir (Greenberg, 1990; Colquitt, 2001; Rego, 2003). Assim, por um lado, a justiça interpessoal diz respeito ao

tratamento que o superior adopta (se é tratado com respeito, dignidade, honestidade) e, por outro, a justiça informacional está relacionada com o fornecimento de informações e explicações relativas às decisões que superior toma (se justifica adequadamente as suas decisões aos colaboradores, se dá feedback) (Colquitt, 2001).

Segundo Rego e Cunha (2010), a separação da justiça interpessoal e informacional é essencial, sobretudo numa cultura como a portuguesa, onde as pessoas valorizam as relações, a cooperação, evitam o confronto e as conversas francas e directas, e aceitam o facto do poder ser distribuído de forma desigual, como tem sido evidenciado em alguns estudos (e.g. Hofstede, 1991). Além disso, Rego e Cunha (2010), sugerem que, em Portugal, os membros das organizações são mais sensíveis à relação social com os superiores do que à informação que estes dão para explicarem as suas decisões, sugerindo, assim, uma prevalência da justiça interpessoal.

Outros estudos têm surgido a sugerir a operacionalização da justiça organizacional como um construto composto por cinco dimensões. Por exemplo, Rego, Cunha e Pinho (2009) sugerem que, em alguns contextos, os indivíduos distinguem duas facetas da dimensão distributiva: as tarefas e a compensação. Esta distinção não advém do facto destas facetas serem diferentes “tipos” de justiça distributiva, mas sim do facto de, em alguns contextos, serem provenientes de diferentes fontes (e.g., supervisor e organização). Outros autores sugerem a distinção entre várias vertentes da justiça procedimental como, por exemplo, Erdogan (2002) que argumenta a utilidade de, em processos de avaliação de desempenho, distinguir a justiça procedimental usada por quem está a avaliar, da justiça procedimental subjacente aos procedimentos que estão a ser utilizados. Apesar da aplicabilidade destas conceptualizações em certos contextos, estas não são alvo da mesma atenção que as anteriormente mencionadas.

Nesse sentido, no presente estudo, faremos uso teórico do modelo tetra-dimensional (Rego & Souto, 2004), na medida em que, em primeiro lugar, acreditamos que as duas vertentes da justiça organizacional produzem efeitos distintos, como apontam autores anteriormente referidos e, existem evidências que este modelo se mostra adequado para utilização em contexto português (Rego et al., 2002; Rego & Souto, 2004; Rego & Cunha, 2010).

São vários os autores que têm estudado as percepções de justiça organizacional com o intuito de perceber as suas implicações no comportamento e nas atitudes dos indivíduos em contexto laboral. De acordo com Cohen-Charash e Spector (2001), as percepções de justiça organizacional podem ser influenciadas pelos resultados e práticas organizacionais e pelas

características dos próprios colaboradores e, por sua vez, influenciam o desempenho, os comportamentos, as atitudes e emoções destes.

Quanto às suas consequências, vários autores têm demonstrado que as percepções de justiça organizacional podem, por um lado, ter consequências positivas para a organização e para o colaborador, como por exemplo, o envolvimento dos colaboradores em comportamentos de cidadania organizacional (e.g. Moorman, 1991; Jafari & Bidarian, 2012) e o maior compromisso e satisfação por parte destes (e.g. Colquitt et al., 2001). Pelo contrário, as percepções de injustiça organizacional têm consequências negativas para as partes envolvidas como, por exemplo, o aumento dos níveis de *stress* (e.g. Judge & Colquitt, 2004) e a diminuição da produtividade (e.g. Viswesvaran & Ones, 2002).

Compromisso Organizacional

O compromisso organizacional tem sido alvo de grande interesse por parte dos investigadores, essencialmente por se reconhecer a importância que este tem nas atitudes e comportamentos organizacionais dos colaboradores (Morrow, 2011).

Embora existam inúmeros estudos que se ocupam do tema, não há um consenso quanto à definição de compromisso organizacional (Brown, 1996). Apesar disso, são vários os autores que têm dado o seu contributo com diferentes modelos conceptuais e formas de operacionalizar o constructo (Tabela 6).

Tabela 6 - Definições de Compromisso Organizacional

Autores	Definição
Mowday, Porter e Steers (1979)	Força relativa da identificação que um indivíduo estabelece com o envolvimento numa organização específica.
Wiener (1982)	Totalidade das pressões normativas para agir de uma forma congruente com os objectivos e interesses organizacionais.
O'Reilly e Chatman (1986)	Vínculo psicológico entre um indivíduo e a organização, que reflecte o grau em que este internaliza ou adopta as perspectivas da organização.
Allen e Meyer (1990)	Estado psicológico que liga o indivíduo à organização.
Mathieu e Zajac (1990)	Vínculo ou ligação do indivíduo à organização.

Fonte: Adaptado de Meyer e Herscovitch (2001)

Segundo Mowday, Porter e Steers (1982 cit por Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002) deve ser feita a distinção entre compromisso comportamental e compromisso atitudinal. De acordo com os autores, a abordagem comportamental surge quando o compromisso se expressa em comportamentos e actos e, por sua vez, a abordagem atitudinal enfatiza a natureza do processo a partir do qual o indivíduo se identifica com os objectivos e

valores da organização e foca-se nas atitudes que contribuem para o desenvolvimento dos comportamentos (Meyer et al., 2002).

Quanto à sua natureza, pode dizer-se que as definições de compromisso podem ser divididas em três grupos, nomeadamente, aquelas que seguem uma orientação afectiva, as que se baseiam em custos percebidos e as que requerem por parte do indivíduo, responsabilidade moral para com a organização (Meyer & Allen, 1997 cit por Nascimento, Lopes, & Salgueiro, 2008). Quanto ao objecto ao qual se dirige, pode-se dizer que o compromisso pode estar orientado para a organização, função, objectivos, carreira, estratégias, entre outros (Nascimento et al., 2008).

Apesar da multiplicidade de formas para definir e abordar o constructo, Meyer e Herscovitch (2001) referem que estas apresentam um ponto comum, na medida em que todas consideram o compromisso organizacional como a ligação psicológica que o colaborador estabelece com a organização e que é uma força estabilizadora ou impositora que direciona o comportamento deste.

Nas várias definições encontradas conseguimos perceber que o compromisso foi evoluindo através de diversas perspectivas, desde unidimensionais (e.g. Mowday, Porter & Steers, 1979; Wiener, 1982) até multidimensionais. (e.g. Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1984; Meyer & Allen, 1991; O'Reilly & Chatman, 1986). Actualmente, aceita-se o constructo como multidimensional, na medida em que é esta vertente que explica melhor o comportamentos dos indivíduos em contexto laboral (Nascimento et al., 2008).

A este respeito, Meyer e Allen (1991) afirmam que uma das razões mais importantes para o tratamento do compromisso como tendo várias componentes (i.e., dimensões) é o facto de cada uma destas ter diferentes implicações no comportamento do colaborador. Assim, a partir da identificação dos traços comuns das conceptualizações anteriormente existentes sob o olhar das perspectivas unidimensionais e da sua conciliação, estes autores propuseram o Modelo das Três Componentes (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991), dominante no estudo do compromisso organizacional (Tabela 7).

Tabela 7 - Dimensões do Modelo das Três Componentes do Compromisso Organizacional

Dimensão	Definição
Compromisso Normativo	Relaciona-se com o sentimento de dever moral que o indivíduo sente em relação à organização. A permanência do indivíduo na organização deve-se ao sentimento de obrigação e dever.
Compromisso Calculativo	Refere-se aos custos associados à saída da organização e à ausência de alternativas. O indivíduo continua na organização por necessidade.
Compromisso Afectivo	Vínculo emocional entre o indivíduo e a organização. Traduz-se no desejo pessoal do indivíduo em continuar na organização.

Fonte: Adaptado de Meyer e Allen (1991)

O modelo considera o compromisso como o estado psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos à organização (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991) e assume que os colaboradores se comprometem com a organização através de três estados psicológicos distintos. Por um lado, os indivíduos estão comprometidos através de sentimentos de obrigação e de dever moral (compromisso normativo), por outro, através de relações transacionais que têm em vista um retorno (compromisso calculativo) e, por fim, através de relações com carácter emocional (compromisso afectivo) (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991). Ainda, importa mencionar que o compromisso calculativo é um conceito bidimensional, na medida em que, por um lado, refere-se aos custos associados à mudança e, por outro, à ausência de alternativas à actual situação (Meyer et al., 2002). Meyer e Allen (1991) referem, ainda, que estas componentes do compromisso não são mutuamente exclusivas, na medida em que, um indivíduo pode experienciar simultaneamente os três estados psicológicos a vários níveis. Como exemplo, os autores notam que um colaborador pode sentir um forte desejo e necessidade de permanecer na organização, mas não se sentir obrigado a tal e, por outro lado, pode não sentir desejo nem necessidade, mas sentir-se obrigado a ficar na organização. Assim, por um lado, o compromisso caracteriza a relação do colaborador com a organização e, por outro, tem implicações na decisão de permanência nesta (Meyer & Allen, 1991).

São vários os estudos que têm feito uso do modelo das três componentes e que procuram, através deste, explorar e compreender as causas, consequências e implicações das várias dimensões do compromisso. Nesse seguimento, importa mencionar que, à semelhança desses estudos, a presente investigação adopta este modelo como referência para a abordagem e operacionalização deste constructo.

A respeito dos antecedentes do compromisso, Meyer e colaboradores (2002) elaboraram uma meta-análise onde os agruparam em quatro categorias: 1) variáveis demográficas (e.g. idade, género, antiguidade na organização), 2) diferenças individuais (e.g. locus de controlo,

auto-eficácia), 3) experiências de trabalho (e.g. conflitos de papéis, suporte organizacional, liderança, justiça) e 4) alternativas/investimentos (e.g. transferência de competências). Os autores verificaram que as variáveis demográficas desempenham um papel, embora presente, minoritário no desenvolvimento do compromisso organizacional e que, pelo contrário, as experiências de trabalho, sobretudo no que respeita ao suporte organizacional, se correlacionam fortemente com este, em particular com a dimensão afectiva (Meyer et al., 2002). Em primeiro lugar, estes resultados vão de encontro ao estipulado por Meyer e Allen (1987 cit por Allen & Meyer, 1990), que referem que o compromisso afectivo se desenvolve a partir de experiências de trabalho que preenchem as necessidades psicológicas dos colaboradores e que levam a que este se sinta confortável dentro da organização e competente no desempenho do seu trabalho. Os dados também suportam autores como Irving e Meyer (1994 cit por Meyer et al., 2002) que argumentam que o recrutamento de indivíduos predispostos a se comprometerem afectivamente é menos eficaz do que gerir as experiências destes após a entrada na organização. Em segundo lugar, os resultados relativos ao suporte organizacional são consistentes com as conclusões de Eisenberg, Huntington, Hutchinson e Sowa (1986 cit por Meyer et al., 2002) que apontam para o facto das organizações terem de providenciar um ambiente de suporte aos seus colaboradores para que estes se sentiam afectivamente comprometidos. Estudos mais recentes também suportam estas evidências (e.g. Vandenberghe, Bentein, & Stinglhamber, 2004).

No que respeita ao compromisso calculativo, os estudos têm-se focado nos custos económicos que estão inerentes à descontinuação de uma acção, como por exemplo, a saída da organização (Meyer & Parfyonova, 2010). Nesta linha de investigação, o compromisso calculativo é compreendido à luz da teoria dos *side-bet* e do retorno do investimento (Becker, 1960; Farrell & Rusbult, 1981 cit por Allen & Meyer, 1990). De acordo com a teoria dos *side-bet*, os indivíduos, ao executarem algumas acções, realizam um conjunto investimentos (i.e., *side-bets*) que, por sua vez, aumentam os custos da descontinuação de outra acção, por exemplo, os colaboradores investem tempo e energia a desenvolverem competências que não são transferíveis para outra organização (i.e., competências específicas aquela posto de trabalho) e, conseqüentemente, ao ponderarem o abandono da organização vão ter em consideração os custos associados, como o tempo e energia despendidos (Allen & Meyer, 1990). Assim sendo, Allen e Meyer (1991) concluíram que, aqueles colaboradores que adquirem competências transversais e, portanto, transferíveis para outros contextos de trabalho durante o tempo em que estiveram na organização, apresentam maior propensão para sair da organização em comparação com aqueles que têm menos experiência. Ainda, Becker (1960) verificou que os

colaboradores também podem ponderar custos sociais quando se desviam de padrões de actividades consistentes com aquilo que é considerado apropriado e certo numa sociedade ou grupo social. Estes custos podem ter, igualmente, implicações no desenvolvimento do compromisso normativo o que justifica a existência de antecedentes comuns às duas dimensões (Powell & Meyer, 2004 cit por Meyer & Parfyonova, 2010).

Quanto ao compromisso normativo, segundo Meyer e Allen (1991) este desenvolve-se a partir da internalização de um conjunto de normas relacionadas com comportamentos considerados adequados na organização (e.g. socialização), e a partir do sentimento de obrigação em retribuir à organização. Assim, é de esperar que os colaboradores que sejam levados a pensar, através de diversas práticas organizacionais, que a organização espera alguma lealdade deles, sentem-se mais normativamente comprometidas a esta (Allen & Meyer, 1990).

Através da abordagem dos perfis do compromisso (Meyer & Herscovitch, 2001), a dimensão normativa é reconceptualizada por Meyer e Parfyonova (2010) como base para a explicação dos resultados de diversos estudos que apontam para a forte associação desta com a dimensão afectiva (e.g. Cohen, 2007; Meyer et al., 2002). Assim sendo, os autores sugerem a presença de dois perfis, sendo que um deles corresponde à associação entre as componentes afectiva e normativa e que pode ser definido como o dever moral que origina comportamentos positivos em relação à organização, e o outro define-se como a obrigação em “pagar a dívida”, o que significa que, neste caso, o indivíduo permanece na organização por ter uma dívida para com esta e, a ausência da componente afectiva faz com que este não demonstre comportamentos positivos para com a organização. De notar que outros estudos têm, igualmente, encontrado uma associação forte e negativa entre a dimensão afectiva e calculativa (e.g., Rego & Souto, 2004; Nascimento et al., 2008).

Meyer e Allen (1997, cit por Meyer & Parfyonova, 2010) notam que uma certa variável antecedente pode contribuir para o desenvolvimento de uma ou mais formas de compromisso, dependendo de como é percebida pelos colaboradores, por exemplo, as oportunidades de formação podem contribuir para o desejo, obrigação ou necessidade de permanecer na organização, conforme vêm essa oportunidade como uma forma de apoio organizacional, como um benefício que requer reciprocidade ou como um investimento de tempo na aquisição de competências organizacionais específicas.

Quanto às consequências do compromisso organizacional, a maior parte da literatura existente destaca o papel do compromisso afectivo e das suas implicações em diversas variáveis

organizacionais, como o absentismo e o *turnover* (relação negativa) e o desempenho e os comportamentos de cidadania organizacional (relação positiva), e em variáveis individuais como o *stress* e o conflito trabalho-família (Meyer et al., 2002; Stazyk, Pandey, & Wright, 2011). Estas relações são também existentes, embora com intensidade mais fraca, quando falamos nas consequências compromisso normativo, mas não do compromisso calculativo que tende a relacionar-se negativamente com comportamentos favoráveis (Meyer, Becker, & Vandenberghe, 2004).

Satisfação Laboral

A Satisfação Laboral tem sido objecto de estudo de diversos autores e são inúmeras as evidências que apontam para a influência que esta tem para os indivíduos e para a empresa. Desta forma, as organizações mostram-se cada vez mais preocupadas em manter os seus colaboradores satisfeitos no trabalho, sendo este um pré-requisito para uma organização mais eficaz e eficiente (Saane, Sluiter, Verbeek, & Frings-Dresen, 2003).

Apesar da vasta literatura acerca do tema, não existe um consenso quanto à definição de satisfação laboral (Lima, Vala, & Monteiro, 1988). Não obstante, são vários os autores que têm feito as suas propostas (Tabela 8).

Tabela 8 - Definições de Satisfação Laboral

Autores	Definições
Smith, Kendall e Hullin (1969)	Sentimentos ou respostas afectivas relativamente a aspectos específicos da situação laboral.
Locke (1976 cit por Judge, Parker, Colbert, Heller & Iliees, 2001)	Estado emocional positivo que resulta da percepção subjectiva das experiências no trabalho por parte do colaborador.
Beer (1964)	Atitude dos colaboradores dirigida à organização, à função, aos colegas e a outros objectos psicológicos no trabalho.

Embora existam múltiplas definições, é possível, a partir dos exemplos conceptuais expostos na tabela anterior, distinguir duas categorizações distintas. Por um lado, existem autores que conceptualizam satisfação como um estado emocional ou como uma resposta afectiva (e.g. Locke, 1976; Smith, Kendall & Hullin, 1969) e, por outro, temos autores que a definem como uma atitude generalizada em relação ao trabalho (e.g. Arnold, Roberston & Cooper, 1991; Beer, 1964). Segundo Vroom (1964), a satisfação laboral tem origem no conjunto de orientações afectivas que o colaborador tem em relação à função que desempenha e que, conseqüentemente, provoca atitudes que reflectem a satisfação, ou insatisfação deste perante o trabalho. Nesse seguimento, quando os colaboradores estão satisfeitos, há um maior

compromisso, identificação e envolvimento destes nas actividades laborais, o que leva a um aumento da qualidade de trabalho (Kristensen & Westergaard-Nielsen, 2006).

Na literatura existente, a definição proposta por Locke (1976) parece ser a mais abordada. Segundo o autor, a satisfação laboral é um fenómeno que resulta da interacção entre cognições e afectos ou, pensamentos e sentimentos e cujos factores causais podem ser classificados como condições de trabalho (i.e., salário, reconhecimento, condições laborais) ou como agentes de trabalho (i.e., relações interpessoais; políticas e competências da organização) (Judge et al., 2001). Nesta perspectiva, o estado emocional positivo é alcançado quando o individuo satisfaz as suas necessidades, as suas expectativas e os seus desejos no trabalho. Outra definição usualmente mencionada na literatura, é a de Spector (1997) que defende que a satisfação laboral se encontra relacionada com sentimentos que os indivíduos experimentam de acordo com as tarefas que realizam sendo, por isso, um estado de prazer alcançado a partir do trabalho e das experiências proporcionadas por este (Tanriverdi, 2008). Mais recentemente, autores como Diestel, Wegge e Schmidt (2014) defendem que o construto em causa se divida entre satisfação interna (i.e., relacionada com o desempenho dos colaboradores nas tarefas realizadas) e satisfação externa (i.e., referente às condições de trabalho), sendo que é o conjunto destes fatores que está na sua origem.

Assim sendo, a satisfação laboral, independentemente da sua definição, pode ser vista como um conceito unidimensional ou multidimensional. Na primeira perspectiva, autores como Peiró e Prieto (1996) referem que a satisfação laboral resulta de uma atitude relativa ao trabalho como um todo, apesar de depender dos vários fatores que caracterizam o trabalho e, por sua vez, a segunda abordagem trata da satisfação dos colaboradores como um conjunto de vários fatores relacionados com o trabalho, e que devem ser tidos em conta separadamente (Cook, Hepworth, Wall & Warr, 1981).

A maioria dos autores reconhece a satisfação como o conjunto de várias facetas. Por exemplo, Locke (1976, cit por Alcobia, 2011), com base na sua distinção entre condições e agentes de trabalho, identifica nove dimensões, como a satisfação com o salário e a satisfação com o reconhecimento (componentes do factor condições de trabalho), e a satisfação com a chefia e com os colegas (componentes do factor agentes de trabalho). Nesta linha, Peiró (1994) refere que as condições que dão origem à satisfação no trabalho traduzem-se no carácter intrínseco deste, na remuneração, na promoção, na segurança e nas condições de trabalho em si mesmas. Por sua vez, o autor exemplifica como agentes, a própria pessoa, as chefias, os

colegas, os subordinados e as características da organização (Peiró, 1994). Já para Judge, Hulin e Dalal (2012), a satisfação laboral é o resultado do conjunto de respostas psicológicas multidimensionais, que se apresentam como componentes cognitivas ou avaliativas e afectivas ou emocionais, e que estão intimamente relacionadas com a função que cada pessoa desempenha.

Em modo conclusivo, Alcobia (2011) refere que a definição de satisfação no trabalho deve ter em conta dois aspectos fundamentais: por um lado, os processos psicológicos que compõem a experiência subjectiva de satisfação laboral, isto é, as componentes cognitiva, afectiva e comportamental das atitudes e, por outro, as características associadas ao trabalho e que produzem essas experiências subjectivas.

Inúmeros estudos foram surgindo ao longo dos anos para identificar os factores que determinam e que se associam à satisfação no trabalho. Segundo Peiró e Prieto (1996), estes factores podem ser categorizados em factores situacionais (ou organizacionais) que influenciam directamente a satisfação no trabalho, como a natureza das tarefas realizadas, e os factores individuais, como por exemplo a personalidade e as experiências de trabalho anteriores, que também contribuem para o aumento ou diminuição da satisfação laboral. Na mesma linha de pensamento, Cunha e colaboradores (2014) identificam três tipos de antecedentes da satisfação, tendo em conta os modelos de investigação acerca da temática. Mais especificamente, os autores agrupam estas variáveis em características da função (e.g. autonomia, variedade das tarefas), políticas e práticas organizacionais (e.g. estilos de chefia) e características individuais (e.g. *locus* de controlo) que, conseqüentemente, se relacionam com os modelos explicativos da satisfação centrados nas situações, nas interacções e no indivíduo.

Diversos estudos apontam para a influência das variáveis anteriormente descritas na satisfação dos colaboradores em relação ao trabalho. Por exemplo, no que respeita às características individuais, Lucas (2008) conclui, em relação à influência da idade, que os trabalhadores mais jovens tendem a revelar-se menos satisfeitos do que os seus colegas mais velhos. Por sua vez, Loher, Noe e Moeller (1985) evidenciaram a influência de certas características do trabalho, como o feedback e autonomia na satisfação laboral, notando que os indivíduos respondem de formas diferentes a estas características.

Segundo Spector (1997), há importantes razões que levam à preocupação com a satisfação dos indivíduos em contexto laboral. Por um lado, numa visão mais “humanista”, as pessoas merecem ser tratadas com respeito e justiça, sendo a satisfação uma reflexão desse

tratamento e, por outro, numa visão mais “utilitarista”, a satisfação resulta em atitudes e comportamentos que afectam o funcionamento da organização (Spector, 1997). De facto, diversos estudos denotam a importância que a satisfação laboral tem no bem-estar dos colaboradores (Diaz-Serrano & Vieira, 2005), na taxa de absentismo (e.g. Diesel et al., 2014), no *engagement* (e.g. Devi & Nagini, 2013), no desempenho (e.g. Springer, 2011), entre outros.

Relação entre as variáveis Justiça Organizacional, Compromisso Organizacional e Satisfação Laboral no contexto das Empresas Familiares

Um dos problemas automaticamente associados às empresas familiares é o risco de nepotismo. O nepotismo refere-se ao tratamento preferencial por parte dos donos ou gestores da empresa em relação aos indivíduos, com base em laços familiares em vez de mérito (Jaskiewicz, Uhlenbruck, Balkin, & Reay, 2013). A literatura referente ao tema demonstra que o nepotismo tem prevalência nas empresas familiares, na medida em que os membros da família proprietária são tratados de forma mais favorável do que os colaboradores extra-família em momentos de contratação, de avaliação de desempenho ou de promoção (Baldrige & Schulze, 1999; Jaskiewicz et al., 2013). A este respeito, Verbeke e Kano (2012) sugerem o termo enviesamento por bifurcação para descrever o tratamento assimétrico entre colaboradores familiares e não-familiares. Os autores referem que este enviesamento existe quando os proprietários e os gestores da empresa tratam os colaboradores que não fazem parte da família como agentes a curto-prazo e, os que fazem parte como administradores a longo prazo (Verbeke & Kano, 2012). Kidwell, Eddleston, Cater, e Kellermanns (2013) sublinham que este tratamento preferencial pelos membros da família, sobretudo quando não têm mérito próprio e não são qualificados para o posto onde estão, pode levar a efeitos prejudiciais não só no desempenho dos colaboradores não familiares, como no funcionamento do próprio negócio. Nesse seguimento, estas características podem ser vistas como fontes de percepções de justiça organizacional (Tabor, Chrisman, Madison & Vardaman, 2017).

De acordo com Barnett e Kellermanns (2006), embora todos os colaboradores, familiares e não familiares, formem percepções acerca da justiça com que são tratados dentro da organização, o envolvimento e influência da família no negócio podem ter efeitos únicos e específicos na forma como os colaboradores não familiares percebem como justas certas práticas organizacionais, como as práticas de gestão de recursos humanos. Esta situação torna-se crítica para estas empresas na medida em que as percepções de justiça organizacional se encontram positivamente relacionadas com variáveis de extrema importância para a sobrevivência de qualquer organização, como comprovado noutros contextos em relação, por

exemplo, ao compromisso organizacional e à satisfação laboral (e.g. Mathieu & Zajac, 1990; Cohen-Charash & Spector, 2001), constructos de interesse neste estudo. Barnett e Kellermanns (2006) argumentam, ainda, que as percepções de justiça organizacional negativas, i.e., as percepções de injustiça, podem ser especialmente pronunciadas em empresas familiares de pequena dimensão, onde não existem protocolos nem medidas que protejam os membros não familiares.

Alguns autores como Kidwell, Kellermanns e Eddleston (2012) referem que o fenómeno da injustiça nas empresas familiares não é tão prevalente e problemático como se possa pensar, já que os colaboradores que não pertencem à família podem estar dispostos a aceitar alguma parcialidade em direcção aos membros da família porque as normas de justiça funcionam de forma diferente nestas empresas. Por sua vez, Jennings, Dempsey e James (2018) argumentam que o enviesamento por bifurcação é sobrestimado porque não é provável que os proprietários destas empresas se envolvam em práticas que possam ser percepcionadas como injustas, uma vez que percepcionam os colaboradores não familiares como quase família. Assim sendo, embora algumas empresas familiares possam se envolver em práticas percepcionadas como injustas, não há evidências que suportem que tal possa ser generalizado a todas as empresas familiares.

Como mencionado anteriormente, a justiça organizacional é um requisito básico para o funcionamento eficaz das organizações (Greenberg, 1990). Segundo Atalay e Özler (2013), a percepção que os colaboradores têm de estar, ou não, em situação de igualdade com os seus colegas depende da forma como percepcionam ser tratados justamente. Os autores referem que é esta percepção que irá contribuir para a forma como os indivíduos se sentem ligados à organização para a qual trabalham (Atalay & Özler, 2013). A este respeito, vários estudos têm demonstrado a influência positiva das percepções de justiça organizacional no compromisso dos colaboradores (e.g. Meyer et al., 2002; Rego et al., 2002) e na satisfação destes quanto ao trabalho (e.g. Choi, 2008; Dundar & Tabancali, 2012). Em contexto de empresas familiares, torna-se importante promover estas atitudes positivas visto que são essenciais para o sucesso e sobrevivência destes negócios (Barnett & Kellermanns, 2006; Chua, Chrisman, & Sharma, 2003). Apesar de não existirem muitos estudos que se debrucem sobre a relação entre as percepções de justiça organizacional e o compromisso organizacional e a satisfação laboral em contexto de empresas familiares, Sieger, Bernhard e Frey (2011) verificaram uma relação positiva entre as percepções de justiça distributiva e o compromisso afectivo e a satisfação laboral que é mediada pela pertença psicológica dos colaboradores em relação à organização.

Por sua vez, Carmon, Miller, Raile e Roers (2010) sugerem uma associação entre estas percepções e o compromisso mediada pela identificação do colaborador à organização.

MODELO DE INVESTIGAÇÃO E HIPÓTESES

Através da revisão da literatura exposta anteriormente é perceptível a pertinência de aprofundar o conhecimento na temática da Justiça Organizacional e da sua influência em variáveis como o Compromisso Organizacional e a Satisfação Laboral em contexto de Empresas Familiares. A partir das evidências teóricas mencionadas até aqui, delineámos o modelo de investigação no qual ancora o presente estudo (Figura 2).

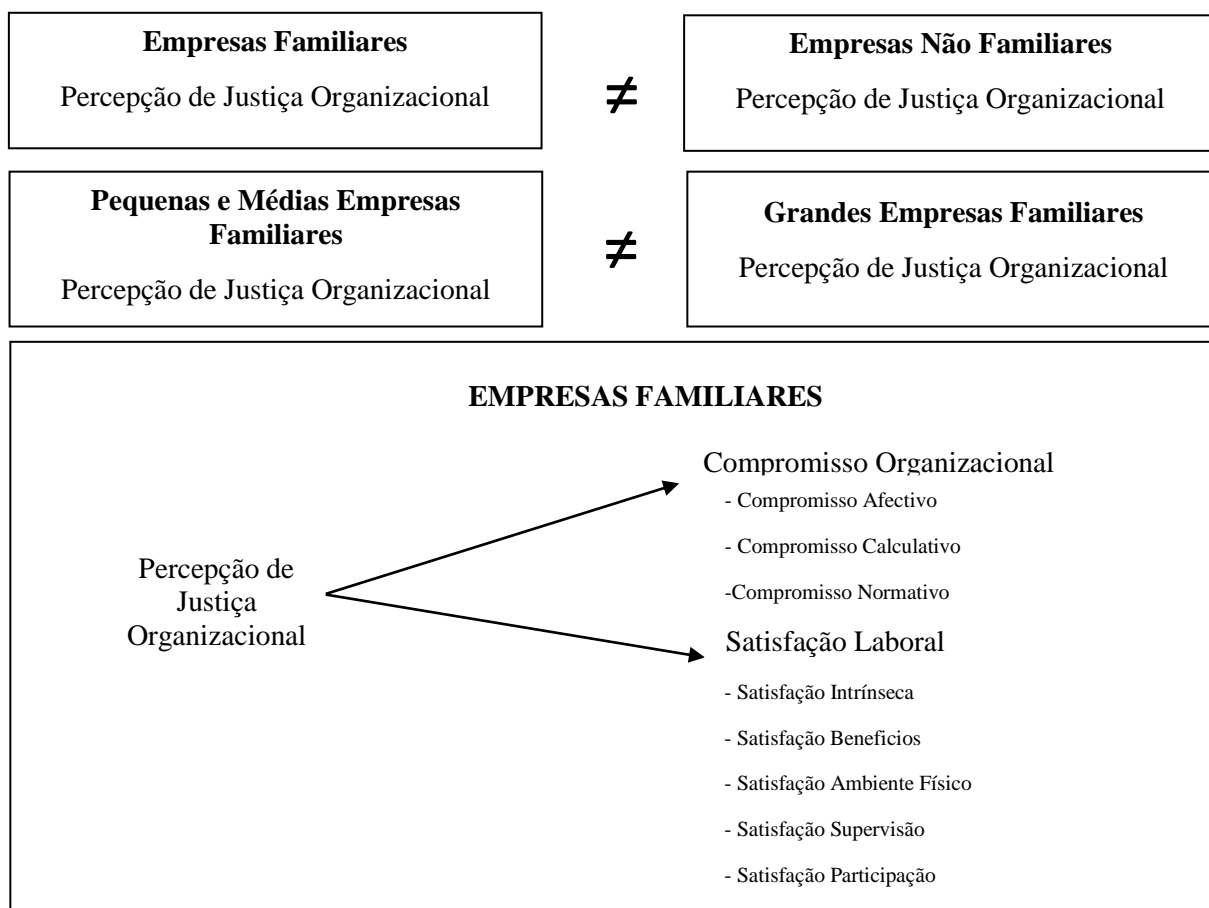


Figura 2. Modelo de Investigação: Questões e Hipóteses de Investigação

Apesar do crescente interesse dos investigadores em compreender e enquadrar a dinâmica e o comportamento das empresas familiares, são poucos os estudos que se debruçam sobre a temática da justiça organizacional (e.g. Sieger et al., 2011; Atalay & Özler, 2013). Os estudos existentes elucidam-nos acerca da importância do fenómeno das percepções de justiça organizacional tanto no contexto das empresas familiares como no contexto das empresas não familiares, mas nenhum parece explicar realmente até que ponto é que este fenómeno difere entre estas organizações. Nesse seguimento, pretendemos com este estudo, numa primeira fase, perceber se existem, ou não, diferenças entre empresas familiares e não familiares ao nível das percepções de justiça organizacional e, portanto, formulou-se a primeira questão de investigação:

Questão 1 - Será que existem diferenças significativas nas Percepções de Justiça Organizacional entre Empresas Familiares e Empresas Não Familiares?

Como referido anteriormente, existem diferenças entre empresas familiares de diferentes dimensões (Sonfield & Lussier, 2008). Uma vez que não existem evidências que nos clarifiquem se estas evidências são, também, visíveis ao nível das percepções de justiça organizacional, formulou-se a segunda questão de investigação, categorizando como Pequenas e Médias Empresas aquelas que têm até 250 colaboradores, e como Grandes Empresas aquelas que têm mais de 250 colaboradores (Comissão Europeia, 2003). Assim:

Questão 2 - Será que existem diferenças significativas nas Percepções de Justiça Organizacional em Empresas Familiares de diferentes dimensões (Pequena e Média vs. Grande)?

A influência das percepções de justiça organizacional em variáveis como o compromisso organizacional e a satisfação laboral já foi testada em diversos. Porém, são tópicos que, também, estão por abordar e aprofundar em contexto de empresas de natureza familiar. Contudo, estudos indicam que existe um relação positiva entre estes constructos (e.g. Rego et al., 2002). Assim, e esperando ir de encontro às evidências, formulou-se a primeira hipótese de investigação:

Hipótese 1 - Nas Empresas Familiares existe um efeito positivo entre Percepções de Justiça Organizacional e o Compromisso Organizacional dos trabalhadores.

Como já referido, o estudo das percepções de justiça organizacional é ainda pouco abordado na literatura respeitante às empresas familiares. Assim sendo, pretendemos neste estudo, não só perceber se existe uma relação positiva entre os constructos, mas também perceber que dimensão do compromisso é a mais afectada pelas percepções de justiça. Nesse sentido, formulou-se a seguinte questão de investigação:

Questão 3 - Nas empresas familiares qual a dimensão de compromisso organizacional que é mais afectada pelas Percepções de Justiça Organizacional?

Diversos estudos demonstram a relação positiva entre as percepções de justiça organizacional e a satisfação laboral (e.g. Choi, 2011) Nesse seguimento, pretendemos demonstrar que este efeito se replica nas empresas familiares e, assim, surge a nossa segunda hipótese:

Hipótese 2 - Nas Empresas Familiares existe um efeito positivo entre Percepções de Justiça Organizacional e a Satisfação Laboral dos trabalhadores.

À semelhança do compromisso organizacional, pretendemos explorar que dimensão da satisfação laboral é a mais influenciada pelas percepções de justiça organizacional. Assim sendo, e como não há informação neste contexto, formulámos uma última hipótese de investigação:

Questão 4 - Nas Empresas Familiares qual a dimensão da satisfação laboral é mais afectada pelas Percepções de Justiça Organizacional?

MÉTODO

Participantes

O presente estudo contou com a colaboração voluntária de 205 participantes, seleccionados a partir da população de trabalhadores portugueses. A recolha dos dados decorreu entre o mês de Janeiro e o mês de Abril de 2018.

A amostra de participantes foi recolhida através de um processo de amostragem não probabilístico, intencional e por conveniência (Vilelas, 2009). Em primeiro lugar, apenas pertenceram ao nosso estudo, indivíduos trabalhadores, com disponibilidade para participar e, em segundo lugar, uma parte dos participantes foi seleccionada de acordo com o tipo de empresa onde estes trabalham, de maneira a constituir o grupo de análise e interesse para a presente investigação, nomeadamente trabalhadores de empresas familiares portuguesas.

Dos participantes que participaram no estudo, 59,5% são do sexo feminino e os restantes 40,5% pertencem ao sexo masculino, com idades compreendidas entre 22 e 64 anos ($M= 41$; $DP= 10$). Verificou-se que, destes indivíduos, 6 (2,9%) têm o nível de escolaridade equivalente ao 3º Ciclo do Ensino Básico, 45 (22%) frequentaram o Ensino Secundários, 15 (7,3%) realizaram um Bacharelato, 89 (43,4%) concluíram a Licenciatura, 42 (20,5%) têm o Mestrado e 8 (3,9%) possuem o Doutoramento. Relativamente à antiguidade na empresa, a média é aproximadamente 9 anos e 9 meses ($DP= 9,20$). No que diz respeito ao vínculo laboral, 149 (72,7%) são efectivos (contrato sem termo), 29 (14,1%) têm um contrato a prazo (a termo certo), 11 (5,4%) contrato a termo incerto, 1 (0,5%) está a contrato a termo certo por empresas de trabalho temporário, 9 (4,4%) prestação de serviços, 5 (2,4%) estão a realizar um estágio profissional e 1 (0,5%) está em regime de voluntariado. Em relação às funções que os indivíduos desempenham, verificou-se que 25 (12,2%) têm funções de Administração, 20 (9,8%) são Chefias de primeira linha, 41 (20%) Chefia Intermédia e 119 (58%) são colaboradores. Quanto à dimensão da empresa onde os indivíduos trabalham, constatou-se que 16 (7,8%) trabalham em “Nano” Empresas (menos do que 5 colaboradores), 16 (7,8%) em Micro Empresas (menos do que 10 colaboradores), 36 (17,6%) em Pequenas Empresas (menos do que 50 colaboradores), 28 (13,7%) em Médias Empresas, 60 (29,3%) em Grandes Empresas (mais do que 250 colaboradores) e 49 (23,9%) em “Mega” Empresas (mais do que 1000 colaboradores). Quanto ao tipo de empresa empregadora, verificou-se que 98 (47,8%) participantes trabalham em Empresas Familiares e 107 (52,2%) em Empresas Não Familiares. A tabela que se segue resume a informação anteriormente mencionada (Tabela 9).

Tabela 9 - Caracterização da Amostra de Participantes

		Frequência	Porcentagem
Sexo	Feminino	122	59,5%
	Masculino	83	40,5%
Habilitações Literárias	3º Ciclo do Ensino Básico	6	2,9%
	Ensino Secundário	45	22%
	Bacharelato	15	7,3%
	Licenciatura	89	43,4%
	Mestrado	42	20,5%
	Doutoramento	8	3,9%
Dimensão da Empresa	Menos de 5 colaboradores – Nano Empresa	16	7,8%
	Menos de 10 colaboradores – Micro Empresa	16	7,8%
	Menos de 50 colaboradores – Pequena Empresa	36	17,6%
	Menos de 250 colaboradores – Média Empresa	28	13,7%
	Mais de 250 colaboradores – Grande Empresa	60	29,3%
	Mais de 1000 colaboradores – Mega Empresa	49	23,9%
Tipo de Empresa	Empresa Familiar	98	47,8%
	Empresa Não Familiar	107	52,2%
Função	Administração	25	12,2%
	Chefia de primeira linha	20	9,8%
	Chefia intermédia	41	20%
	Colaborador	119	58%
Vínculo Laboral	Contrato sem termo (efectivo)	149	72,7%
	Contrato a termo certo (a prazo)	29	14,1%
	Contrato a termo incerto	11	5,4%
	Contrato a termo certo por ETT	1	0,5%
	Prestação de serviços (recibos verdes)	9	4,4%
	Estágio Profissional	5	2,4%
	Voluntariado	1	0,5%

	Média	Desvio-Padrão	Mínimo	Percentil 25	Mediana	Percentil 75	Máximo
Idade	41	10	22	33	40	48	64
Antiguidade	9,71	9,20	0,00	2	7	15	38

Uma vez que neste estudo pretende-se a comparação entre Empresas Familiares e Não Familiares, importa caracterizar brevemente estas realidades em separado. Nas Empresas Não Familiares verifica-se uma predominância do sexo feminino (66,4%), os indivíduos trabalham em média há quase 10 anos (DP=9,20) na empresa, sendo que a maioria exerce as suas funções em empresas de dimensão “mega” (33,6%) e assumem, maioritariamente, funções de colaborador (65,4%) (Tabela 10).

Quanto às Empresas Familiares observou-se uma média de idades de 41 anos (DP=10), os participantes são maioritariamente do sexo Feminino (52%), trabalham na empresa, em média, há aproximadamente 9 anos (DP= 7,46), as empresas são predominantemente de grande dimensão (43,9%), e os indivíduos assumem, na sua maioria, funções de colaborador (49%) (Tabela 10).

Tabela 10 - Caracterização da Amostra de Participantes por Empresas Familiares e Não Familiares

		Empresas Familiares	Empresas Não Familiares
		Frequência (%)	Frequência (%)
Sexo	Feminino	51 (52%)	71 (66,4%)
	Masculino	47 (48%)	36 (33,6%)
Habilitações Literárias	3ºCiclo do Ensino Básico	3 (3,1%)	2 (2,8%)
	Secundário	19 (19,4%)	26 (24,3%)
	Bacharelato	5 (5,1%)	10 (9,3%)
	Licenciatura	44 (44,9%)	45 (42,1%)
	Mestrado	24 (24,5%)	18 (16,8%)
	Doutoramento	3 (3,1%)	5 (4,7%)
Dimensão da Empresa	Menos de 5 colaboradores – Nano Empresa	8 (8,2%)	8 (7,5%)
	Menos de 10 colaboradores - Micro Empresa	4 (4,1%)	1 (11,2%)
	Menos de 50 colaboradores - Pequena Empresa	16 (16,3%)	20 (18,7%)
	Mais de 250 colaboradores - Média Empresa	14 (14,3%)	14 (13,1%)
	Mais de 250 colaboradores - Grande Empresa	43 (43,9%)	17 (15,9%)
	Mais de 1000 colaboradores - Mega Empresa	13 (13,3%)	36 (33,6%)
Função	Administração	9 (9,2%)	16 (15%)
	Chefia de primeira linha	16 (16,3%)	4 (3,7%)
	Chefia intermédia	24 (24,5%)	17 (15,9%)
	Colaborador	49 (50%)	70 (65,4%)
Vínculo Laboral	Contrato sem termo (efectivo)	81 (82,7%)	68 (63,6%)
	Contrato a termo certo	15 (15,3%)	14 (13,1%)
	Contrato a termo incerto	1 (1%)	10 (9,3%)
	Contrato a termo certo por ETT	0 (0%)	1 (0,9%)
	Prestação de serviços (recibos verdes)	1 (1%)	8 (7,5%)
	Estágio Profissional	0 (0%)	5 (4,7%)
	Voluntariado	0 (0%)	1 (0,8%)

	Empresas Familiares				Empresas Não Familiares			
	Média	Desvio- Padrão	Mínimo	Máximo	Média	Desvio- Padrão	Mínimo	Máximo
Idade	41	10	23	64	40	11	22	61
Antiguidade	8,91	7,46	0	30	10,44	10,53	0,25	38

Delineamento

A presente investigação consiste num estudo classificado como empírico, quantitativo, do tipo correlacional, de carácter exploratório entre variáveis e de natureza transversal, uma vez que os dados foram recolhidos num único momento (Vilelas, 2009).

Mais concretamente, este estudo classifica-se como empírico, na medida em que os resultados observados poderão contribuir para a compreensão da temática em estudo e para a construção de explicações e teorias ajustadas ao contexto estudado (Hill & Hill, 2016) e, classifica-se como quantitativo, visto que, para o tratamento dos dados recolhidos, recorreram a técnicas estatísticas que permitem a descrição e explicação dos resultados através da manipulação numérica das observações (Creswell, 2003 cit. por Neves, 2014).

De acordo com Vilelas (2009), a investigação pode, também, ser classificada como correlacional uma vez que se pretende estabelecer uma correlação entre as variáveis em estudo e não uma relação de causa-efeito. Ainda, segundo este autor, este é um estudo exploratório dado que se procura explorar uma determinada realidade ou problema de forma a torná-lo explícito.

Instrumentos

Para este estudo, utilizou-se um questionário (Anexo A) composto por três escalas que avaliam 1) Justiça Organizacional, 2) Compromisso Organizacional e 3) Satisfação Laboral, permitindo a recolha conjunta de dados.

O questionário mencionado contém, também, uma parte referente a questões sociodemográficas, com o objectivo de realizar a caracterização da amostra de participantes ao nível do sexo, idade, habilitações literárias, antiguidade na empresa, vínculo laboral, função desempenhada e dimensão e tipo de empresa, permitindo, com estas variáveis, constituir os grupos de interesse para comparação e análise.

Percepção de Justiça Organizacional

Com o intuito de se medir as percepções de Justiça Organizacional, foi utilizado o questionário utilizado por Rego e Souto (2004), com base no questionário original de Rego (2000).

O questionário usado é composto por 14 itens distribuídos em 4 dimensões: 1) Justiça Distributiva, 2) Justiça Procedimental, 3) Justiça Interpessoal/Social e 4) Justiça Informacional. A sub-escala da justiça distributiva é composta por quatro itens dos quais fazem parte, por exemplo, o item 1, “*Em geral as recompensas que recebo são justas*”, por sua vez, a dimensão procedimental reúne três itens, um deles o item 3, “*A minha organização tem um mecanismo que permite aos empregados apelarem das decisões*”, por outro lado, a justiça interpessoal é avaliada a partir de três itens, por exemplo, o item 10, “*O meu superior é completamente sincero e franco comigo*” e, por fim, a sub-escala de justiça informacional, composta por quatro itens, sendo um deles o item 7, “*O meu superior oferece justificação adequada para as decisões relativas ao meu trabalho*”.

A escala de respostas é do tipo *Likert*, onde os itens se encontram classificados numa *rating scale* que varia entre 1- “Completamente Falso” a 6- “Completamente Verdadeiro”. Nesta escala não existem itens invertidos.

Para a amostra do presente estudo, foi possível obter um *Alpha de Cronbach* igual a .953 (Anexo C) o que revela que o instrumento utilizado apresenta uma consistência interna robusta ($\alpha > .7$). Esta afirmação também é válida para as dimensões que compõem a escala, sendo que todas apresentam valores de *alpha* superiores ao mínimo aceitável.

Compromisso Organizacional

O Compromisso Organizacional foi medido através do questionário de Allen e Meyer (1997), devidamente adaptado e traduzido para a língua portuguesa.

O questionário é constituído por 19 itens que se agrupam em 3 dimensões, sendo elas: 1) Compromisso Afectivo, 2) Compromisso Calculativo e 3) Compromisso Normativo, medidas através de uma escala do tipo *Likert*, numa *rating scale* que varia entre 1- “Discordo Totalmente” e 7- “Concordo Totalmente”. De notar que os itens 3, 4, 6 e 14 são itens que se encontram invertidos pelo que a classificação das respostas dadas a estas frases se encontra, também, invertida.

A sub-escala de compromisso afectivo reúne um total de seis itens, por exemplo o item 4, “*Não me sinto emocionalmente ligado(a) a esta organização*”, por outro lado, a sub-escala do compromisso calculativo é composta por seis itens, entre os quais, o item 7 “*Seria muito prejudicado(a) se saísse agora desta organização, mesmo se eu quisesse*” e, por fim, a sub-escala relativa ao compromisso normativo é constituída por sete itens, como por exemplo, o item 16 “*Sentir-me-ia culpado(a) se deixasse a minha organização neste momento*”.

Para a presente amostra, foi possível obter um *Alpha de Cronbach* igual a .855 (Anexo D), o que significa que a escala de compromisso tem uma boa consistência interna ($\alpha > .7$). O mesmo acontece para a fiabilidade das sub-escalas que compõem este instrumento, cujos valores de *alpha* são satisfatórios.

Satisfação Laboral

Para medir a Satisfação Laboral, utilizou-se a versão reduzida S20/S23 do Questionário de Satisfação laboral adaptada e validada para a população portuguesa em contexto organizacional por Ferreira, Joaquim, Fernandes, Rosina, Santos, Eduardo e Peiró (2010). O referido questionário tem por base a versão original *Cuestionario de Satisfaccion Laboral S20/23* de Meliá e Peiró (1989).

O questionário utilizado é composto por 23 itens distribuídos em 5 dimensões, nomeadamente: 1) Satisfação Intrínseca; 2) Satisfação com o Ambiente Físico; 3) Satisfação com os Benefícios; 4) Satisfação com a Supervisão; 5) Satisfação com a Participação. Esta é uma escala de resposta do tipo *Likert* onde os itens encontram-se classificados numa *rating scale* de 7 pontos, que varia entre 1- “Extremamente insatisfeito” até 7- “Extremamente satisfeito”.

Da sub-escala de satisfação intrínseca fazem parte quatro itens, dos quais o item 1 – “*Satisfação que o trabalho produz por si mesmo*”. Por sua vez, a sub-escala de satisfação com o ambiente físico é composta por cinco itens, como por exemplo o item 6 – “*Limpeza, higiene e saúde do seu local de trabalho*”, enquanto a sub-escala de satisfação com os benefícios reúne cinco itens, entre eles o item 4 – “*O salário que recebe*”. Quanto à sub-escala que avalia a satisfação com a supervisão, é constituída por seis itens, como o item 14 – “*A supervisão recebida*” e, por fim, a sub-escala de satisfação com a participação conta com 3 itens, por exemplo o item 20 – “*A sua participação nas decisões do seu departamento ou secção*”.

Para a nossa amostra observámos um *Alpha de Cronbach* para a escala de Satisfação Laboral igual a .948 (Anexo E) que revela um consistência interna robusta ($\alpha > .7$). No que toca às dimensões que compõem este instrumento, também verificámos valores de *alpha* bastante satisfatórios.

Procedimento

Como referido anteriormente, os dados foram obtidos através de um questionário único (Anexo A), composto pelas três escalas referidas anteriormente (Percepção de Justiça Organizacional, Compromisso Organizacional e Satisfação Laboral) e, ainda, com uma parte referente às questões sociodemográficas também já mencionadas.

A recolha de dados procedeu-se através da plataforma *online Google Forms*, após a elaboração do questionário para o devido efeito, entre Janeiro e Abril de 2018. A partilha deste questionário foi realizada por via *e-mail* e através das redes sociais, utilizando não só o método de amostragem por conveniência, como também o método de amostragem *snowball* (Marôco, 2014b), uma vez que, para além da participação no estudo, foi pedido aos sujeitos que partilhassem o questionário com os seus conhecidos.

Uma vez que foi do nosso interesse a recolha de dados junto das entidades de natureza familiar, procedeu-se ao envio do questionário individualizado para algumas destas empresas, conforme disponibilidade destas para participarem no estudo. De modo a facilitar o contacto com estas empresas foi, também, pedida a colaboração da Associação de Empresas Familiares Portuguesas para que divulgassem o questionário junto destas entidades.

No início do questionário, os participantes foram informados acerca das condições para participarem no estudo, o seu objectivo e o tempo estipulado para o seu preenchimento, sendo pedida a maior sinceridade nas suas respostas e explicando a inexistência de respostas certas ou erradas. No princípio de cada secção do questionário foram fornecidas as instruções para o devido preenchimento. Foi, ainda, garantida a confidencialidade dos dados, na medida em que em momento algum foi solicitada a identificação do participante nem qualquer questão que a compromettesse.

Cumpriram-se as etapas definidas para uma análise cuidada de dados em estudos quantitativos proposta por Marczyk e colaboradores (2005 cit por Neves, 2014): 1) Arrumação dos dados; 2) Avaliação dos dados; 3) Construção da base de dados; 4) Criação de um livro de código; 5) Introdução dos dados; 6) Transformação dos dados; 7) Análise de dados. No que toca à (transformação) dos dados, importa mencionar a inversão dos itens 3, 4, 6 e 14 da escala

de compromisso organizacional. Ainda, importa referir a transformação das variáveis Dimensão da Empresa e Tipo de Empresa como variáveis *dummy*, sendo que na primeira categorizou-se como “0” as Pequenas e Médias Empresas, i.e., empresas constituídas, no máximo, por 250 colaboradores, e como “1” as Grandes Empresas Familiares, i.e., aquelas que têm mais de 250 colaboradores, e na segunda classificou-se como “0” as Empresas Familiares e “1” as Empresas Não Familiares. Posteriormente, para a análise dos dados, procedeu-se ao tratamento dos dados através do programa *SPSS Statistics 20 for Windows* para, primeiramente, realizar a estatística descritiva dos participantes.

Para a respectiva análise de dados começou-se por realizar a Análise Factorial Confirmatória da estrutura das três escalas utilizadas – Percepção de Justiça Organizacional, Compromisso Organizacional e Satisfação Laboral – utilizado, para o efeito, o programa *AMOS for Windows*. A Análise Factorial Confirmatória tem como principal objectivo confirmar, a partir de determinado estudo ou teoria, se determinados fatores latentes (dimensões) são responsáveis pelo comportamento de determinadas variáveis observadas (itens). Durante este procedimento, procedeu-se à análise da presença de *outliers*, isto é, de variações extremas que podem afectar as covariâncias entre variáveis. Perante a presença destes *outliers* nas análises realizadas neste estudo, a decisão de remoção, ou não, dessas observações recaiu sobre uma estratégia conservadora e sobre os valores dos índices de qualidade de ajustamento, na medida em que, apenas se removeram outliers severos quando a sua remoção melhorava significativamente os índices de ajustamento do modelo (Marôco, 2014a).

De modo a calcular outras qualidades métricas dos instrumentos utilizados neste estudo, utilizou-se o programa *SPSS Statistics 20 for Windows*. A análise da consistência interna, i.e., da precisão da escala e das suas dimensões (fiabilidade), foi realizada através do cálculo do *Alpha de Cronbach*, em relação a cada instrumento e respectivas dimensões, sendo que se aceitaram valores de $\alpha > .70$.

Quanto à sensibilidade, i.e., capacidade que os itens têm em discriminar diferentes participantes, foram estudadas diferentes medidas de tendência central, nomeadamente, de dispersão e de distribuição para os itens que compõem as escalas de modo a perceber se os itens e as dimensões dos instrumentos utilizados respeitam os pressupostos da normalidade, nomeadamente, a mediana não deve estar localizada em nenhum extremo, os valores absolutos de assimetria e achatamento têm de estar entre os valores adequados ($<|3|$ e $<|7|$, respectivamente) e as respostas devem estar distribuídas por todas as categorias (Kline, 1998).

Posteriormente, realizou-se o teste de correlações de Pearson para se analisar a associação entre as variáveis em estudo.

Por último, testaram-se as questões de investigação e hipóteses em estudo. Em primeiro lugar, foram realizadas as comparações entre as médias dos grupos em análise, Empresas Familiares e Empresas Não Familiares, no que respeita à justiça organizacional percebida. A comparação de médias foi feita através de um teste *t-student* para amostras independentes. De maneira a perceber se existem diferenças entre empresas familiares de diferentes dimensões, realizou-se, novamente, o teste *t-student* para a comparação das médias. Para o teste das restantes hipóteses e questões, foram realizadas regressões lineares simples, utilizando, exclusivamente, a amostra referente aos participantes das Empresas Familiares.

RESULTADOS

Escala da Percepção Justiça Organizacional

Validade

Análise Factorial Confirmatória

Com o intuito de aferir a validade da escala de percepção de justiça organizacional, e uma vez que já existe informação prévia acerca da sua estrutura factorial, foram realizadas quatro Análises Factoriais Confirmatórias (Anexo C) até chegarmos ao modelo com os índices de qualidade de ajustamento considerados, no mínimo, como aceitáveis ou bons ($\chi^2/gf \leq 5$; GFI, TLI, NFI, CFI $> .9$; RMSEA $< .1$) segundo Marôco (2014a). As análises foram realizadas seguindo o modelo original a quatro factores proposto por Rego & Souto (2004), nomeadamente, 1) Justiça Distributiva; 2) Justiça Procedimental; 3) Justiça Interpessoal e 4) Justiça Informacional.

Tabela 11 - Índices de Qualidade de Ajustamento de Modelo Final da Escala de Percepção de Justiça Organizacional

Modelo	χ^2/gf	GFI	TLI	NFI	CFI	RMSEA
4 Factores	2.270	.905	.958	.946	.969	.079

Para chegarmos ao modelo ajustado (Tabela 11), foi necessária a remoção de dois *outliers* severos, a adição da covariação entre os resíduos associados aos itens 11 e 12 e a remoção do item 4 por estar a saturar em mais do que uma dimensão. Os restantes itens apresentam pesos factoriais adequados ($\lambda \geq .5$) e fiabilidades individuais adequadas ($R^2 \geq .25$)(Anexo C)(Marôco, 2014a).

Fiabilidade

No que concerne à fiabilidade da escala, recorreu-se ao indicador *Alpha de Cronbach* para avaliar a consistência interna desta. Este instrumento apresenta um *Alpha de Cronbach* = .953, o que significa que a escala apresenta boa consistência interna ($\alpha < .7$), e que o valor do *alpha* não melhoraria se fosse retirado qualquer item (Tabela 12).

Tabela 12 - Fiabilidade da Escala de Percepção de Justiça Organizacional

Escala	<i>Alpha de Cronbach Inicial</i>	Itens da Escala	<i>Alpha de Cronbach se o item for retirado</i>
Percepção de Justiça Organizacional	.953	JO_1	.951
		JO_2	.952
		JO_3	.952
		JO_5	.947
		JO_6	.949
		JO_7	.947
		JO_8	.948
		JO_9	.953
		JO_10	.948
		JO_11	.947
		JO_12	.947
		JO_13	.949
		JO_14	.948

Quanto às dimensões da escala de percepção de justiça organizacional, também foram verificados valores de *alpha* bastante satisfatórios e que não melhorariam significativamente se fosse retirado qualquer item (Anexo C).

Sensibilidade

No que respeita à sensibilidade da escala, i.e., capacidade que os itens têm em discriminar diferentes participantes, foram utilizados dois critérios de análise, nomeadamente, distribuição Normal e frequência em todas as categorias de resposta da escala, ou seja, variabilidade de respostas.

No primeiro critério utilizado verificou-se que nenhum item viola grosseiramente a distribuição Normal (Anexo C), Assimetria $<|3|$ e Achatamento $<|7|$ (Kline, 1998). Importa mencionar que a assimetria dos itens, à exceção do itens 12 e 14, é negativa (<0), o que significa que existe uma tendência para os participantes concordarem/aceitarem o conteúdo apresentado neste itens como verdadeiro. Ainda, quanto ao achatamento dos itens, podemos verificar que esta é uma distribuição com tendência a ser platicúrtica (<0).

O segundo critério diz respeito à abrangência das respostas, que deve variar entre as categorias 1-“Completamente Falso” e 6-“Completamente Verdadeiro”. Este critério foi confirmado em todos os itens (Anexo C). Para além disso, verificámos que nenhum item tem a mediana encostada a um dos extremos.

Quanto à distribuição Normal da referida escala e das dimensões que a compõem, procedemos ao Teste de Normalidade de *Kolmogorov-Smirnov*, adequado para amostras com

mais de 100 participantes (Marôco, 2014b). A partir deste teste, foi possível verificar que nem a escala, nem as suas dimensões seguem distribuição Normal (dado que a significância do KS < .05) (Tabela 13).

Tabela 13 - Normalidade da Escala de Percepção de Justiça Organizacional

Escala	<i>Kolmogorov-Smirnov</i>			Assimetria	Erro Padrão Assimetria	Achatamento	Erro Padrão Achatamento
	Estatística	gl	Sig.				
J_O	.063	203	.046	-.069	.171	-.764	.340
J_D	.094	203	.000	.042	.171	-.883	.340
J_P	.110	203	.000	.047	.171	-.841	.340
J_INF	.105	203	.000	-.3	.171	-.891	.340
J_INT	.118	203	.000	-.4	.171	-.719	.340

A partir da tabela supraexposta é possível verificar que, apesar da normalidade não ser verificada a partir do teste de *Kolmogorov-Smirnov*, conseguimos perceber que os valores absolutos da assimetria e dos achatamento encontram-se abaixo dos valores de referência, nomeadamente, 3 e 7, pelo que não existe uma violação grosseira à normalidade (Kline, 1998). No que respeita à assimetria, a escala apresenta uma assimetria negativa (< 0) e, quanto ao achatamento, esta é uma distribuição com tendência a platicúrtica (< 0).

Escala do Compromisso Organizacional

Validade

Análise Factorial Confirmatória

Uma vez que já existe literatura existente acerca da estrutura factorial da escala de Compromisso Organizacional, à semelhança da escala de percepção de justiça organizacional, foram realizadas cinco Análises Factoriais Confirmatórias de maneira a encontrar índices de qualidade de ajustamento considerados, no mínimo, como aceitáveis ou bons ($\chi^2/\text{gl} \leq 5$; GFI, TLI, NFI, CFI > .9; RMSEA < .1) (Marôco, 2014a). Assim, seguimos a estrutura original proposta por Allen & Meyer (1997), que é constituída por 1) Compromisso Afectivo, 2) Compromisso Calculativo e 3) Compromisso Normativo.

Tabela 14 - Índices de Qualidade de Ajustamento do Modelo Final da Escala de Compromisso Organizacional

Modelo	χ^2/gl	GFI	TLI	NFI	CFI	RMSEA
3 Factores	2.041	.915	.946	.922	.928	.071

De forma a conseguir o modelo mais ajustado (Tabela), foi necessária a realização de cinco análises, das quais resultou a remoção de 8 itens, nomeadamente os itens 9, 10 e 13 pertencentes à dimensão calculativa e os itens 14, 15, 17 e 19 que fazem parte da dimensão

normativa. A remoção destes itens deveu-se ao baixo peso factorial de alguns ($\lambda < .5$), e à saturação de outros em dimensões das quais não fazem parte.

Fiabilidade

Quanto à fiabilidade, este instrumento apresenta um *Alpha de Cronbach* = .855 (Tabela 15), pelo que concluímos tem um boa consistência interna ($\alpha < .7$). De notar que valor do *alpha* poderia melhora, embora não de forma significativa, se fosse retirado o item 12. Contudo, como o valor obtido já é satisfatório optámos por conservar este item.

Tabela 15 - Fiabilidade da Escala de Compromisso Organizacional

Escala	<i>Alpha de Cronbach</i> Inicial	Itens da Escala	<i>Alpha de Cronbach</i> se o item for retirado
Compromisso Organizacional	.855	CO_1	.836
		CO_2	.839
		CO_3	.841
		CO_4	.835
		CO_5	.835
		CO_6	.836
		CO_7	.858
		CO_8	.853
		CO_12	.868
		CO_15	.844
		CO_16	.844
		CO_18	.840

Quanto às dimensões da escala, foi, também, possível verificar valores de alpha bastante satisfatórios, à excepção da dimensão calculativa, cujo valor aumentaria se fosse retirado o item 12 (Anexo D). Contudo, como já foi referido, optou-se por conservar este item.

Sensibilidade

No que toca à sensibilidade, procedeu-se, novamente, à análise dos critérios relativos à distribuição Normal e à frequência em todas as categorias de resposta da escala, ou seja, variabilidade de respostas.

Através da análise dos valores de assimetria e achatamento, podemos verificar que nenhum item viola grosseiramente a distribuição Normal (Anexo D), Assimetria $<|3|$ e Achatamento $<|7|$ (Kline, 1998). Mais precisamente, a assimetria dos itens é negativa (<0), o que significa que há, na sua maioria, uma tendência para os participantes deste estudo concordarem com o conteúdo apresentado. Ainda, quanto ao achatamento, podemos dizer que esta é um distribuição com tendência a platicúrtica (<0).

Quanto à variabilidade de respostas, foi possível confirmar a existência de respostas em todas as categorias de respostas que variam entre 1-“Discordo Totalmente” e 7-“Concordo Totalmente”. Além disso, verificou-se que a mediana não se encontra encostada a nenhum dos extremos (Anexo D).

Relativamente à escala a mesma não segue distribuição normal (visto que $p < .05$) (Tabela 16), contudo, os seu valores de assimetria e achatamento encontram-se abaixo de 3 e 7, respectivamente, pelo que não violam grosseiramente o pressuposto da normalidade (Kline, 1998).

Tabela 16 - Normalidade da Escala de Compromisso Organizacional

Escala	<i>Kolmogorov-Smirnov</i>			Assimetria	Erro Padrão Assimetria	Achatamento	Erro Padrão Achatamento
	Estatística	gl	Sig.				
C_O	.065	205	.036	-.266	.170	-.266	.338
C_A	.100	205	.000	-.413	.170	-.683	.338
C_C	.109	205	.000	-.196	.170	-1,122	.338
C_N	.097	205	.000	-.891	.179	-.196	.338

Escala da Satisfação Laboral

Validade

Análise Factorial Confirmatória

Tendo em consideração a informação prévia existente acerca da estrutura factorial da escala de Satisfação Laboral, realizaram-se, uma vez mais, sete Análises Factoriais Confirmatórias (Anexo E) até ao modelo com os índices de qualidade de ajustamento considerados, no mínimo como aceitáveis ou bons ($\chi^2/\text{gl} \leq 5$; GFI, TLI, NFI, CFI $> .9$; RMSEA $< .1$) (Marôco, 2014a). Foi seguida a estrutura do modelo sugerido por Ferreira, Armando, Fernandes, Santos & Peiró (2017), constituída por cinco dimensões, sendo elas, 1) Satisfação Intrínseca, 2) Satisfação com os Benefícios, 3) Satisfação com o Ambiente Físico, 4) Satisfação com a Supervisão e 5) Satisfação com a Participação.

Tabela 17 - Índices de Qualidade de Ajustamento do Modelo Final da Escala de Satisfação Laboral

Modelo	χ^2/gl	GFI	TLI	NFI	CFI	RMSEA
5 Factores	1.836	.881	.952	.917	.960	.064

Foi necessária a remoção de três observações consideradas como *outliers* severos, a adição de covariação entre os erros associados aos itens 6 e 7 e aos itens 14 e 15 e a remoção dos itens 9, 12 e 17, pertencentes às dimensões satisfação com o ambiente físico, satisfação

com os benefícios e satisfação com os supervisores, respectivamente, até chegarmos ao modelo mais ajustado (Tabela 17). Os restantes itens apresentam pesos factoriais adequados ($\lambda \geq .5$) e fiabilidades individuais adequadas ($R^2 \geq .25$) (Marôco, 2014a).

Fiabilidade

Ao analisar-se a fiabilidade da escala de satisfação laboral verifica-se que esta apresenta um *Alpha de Cronbach* no valor de .948, pelo que se pode concluir que tem uma boa consistência interna ($\alpha > .7$) e que esta não melhoraria se fosse retirado qualquer item (Tabela 18).

Tabela 18 - Fiabilidade da Escala de Satisfação Laboral

Escala	<i>Alpha de Cronbach</i> Inicial	Itens da Escala	<i>Alpha de Cronbach</i> se o item for retirado
Satisfação Laboral	.948	ST_1	.948
		ST_2	.945
		ST_3	.946
		ST_4	.947
		ST_5	.946
		ST_6	.947
		ST_7	.947
		ST_8	.946
		ST_10	.947
		ST_11	.947
		ST_13	.943
		ST_14	.944
		ST_15	.944
		ST_16	.943
		ST_18	.943
		ST_19	.945
		ST_20	.944
		ST_21	.943
		ST_22	.944
		ST_23	.944

Quanto à fiabilidade das dimensões foi possível verificar bons valores de *alpha*, sendo que não melhorariam significativamente se fosse retirado qualquer item, à excepção do item 19, pertencente à dimensão de satisfação com a participação, que se fosse removido melhoraria a consistência da respectiva sub-escala (Anexo E). No entanto, como os valores já se encontram bastante satisfatórios, optámos por conservar este item.

Sensibilidade

No que diz respeito à sensibilidade, utilizando novamente os dois critérios anteriormente mencionadas, foi possível verificar, em primeiro lugar, que todos os itens apresentam valores

de assimetria e achatamento dentro do intervalo de referência ($< |3|$ e $< |7|$, respectivamente) (Anexo E), pelo que concluímos que não apresentam um desvio grosseiro à normalidade (Kline, 1998). A este respeito, é possível denotar que a assimetria dos itens é negativa (< 0) e, portanto, há uma tendência para os participantes concordarem com o conteúdo apresentado. Ainda, quanto ao achatamento, podemos dizer que esta é uma distribuição, na sua maioria, platicúrtica (< 0).

Em segundo lugar, no que concerne à variabilidade das respostas, é possível confirmar a presença de respostas em todas as categorias, desde 1-“Muito Insatisfeito” até 7-“Muito Satisfeito” (Anexo E). Para além disso, verificámos que nenhum item tem a mediana encostada a um dos extremos.

Por fim, quanto à normalidade da escala e das dimensões que a compõem podemos concluir que estas não seguem distribuição Normal ($p < .05$). Contudo, os valores absolutos de assimetria e achatamento encontram-se abaixo dos valores de referência, pelo que não há um desvio grosseiro ao pressuposto da normalidade (Tabela 19).

Tabela 19 - Normalidade da Escala de Satisfação Laboral

Escala	<i>Kolmogorov-Smirnov</i>			Assimetria	Erro Padrão Assimetria	Achatamento	Erro Padrão Achatamento
	Estatística	gl	Sig.				
S_L	.070	202	.017	-.394	.170	-.427	.338
S_I	.105	202	.000	-.559	.170	.096	.338
S_AF	.142	202	.000	-.844	.170	.027	.338
S_B	.087	202	.001	-.105	.170	-.836	.338
S_S	.090	202	.000	-.474	.170	-.439	.338
S_P	.159	202	.000	-.701	.170	-.307	.338

Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo

De forma a perceber a posição das respostas dadas pelos participantes que compõem a amostra do nosso estudo, realizou-se uma análise descritiva das variáveis em estudo, tanto para a amostra total, como para a amostra composta pelos participantes das empresas familiares e não familiares (Anexo F). Importa mencionar que, após o teste às qualidades métricas das escalas já descrito, a amostra do estudo ficou reduzida a 202 participantes, sendo que 97 pertencem a Empresas Familiares e 105 a Empresas Não Familiares.

Amostra Total

Ao analisar estas variáveis verifica-se que a média de respostas dadas pelos participantes da amostra total do nosso estudo, relativamente à percepção de justiça organizacional ($M = 3.59$;

DP= 1.17) encontra-se ligeiramente acima do ponto central da escala (nomeadamente 3.5) e, portanto, podemos concluir que os participantes deste estudo apresentam alguma percepção de justiça organizacional. No que respeita ao compromisso organizacional (M= 4.36; DP= 1.18), podemos evidenciar que a média das respostas também se encontra ligeiramente acima do ponto médio da escala (que é 4) o que significa que os participantes deste estudo demonstram alguns níveis de compromisso organizacional. O mesmo acontece com a satisfação laboral (M= 4.62; DP= 1.18), cuja média de respostas se encontra ligeiramente acima do ponto médio (nomeadamente 4), pelo que concluímos que os participantes deste estudo apresentam alguns níveis de satisfação com o trabalho.

Empresas Familiares

No que respeita à média das respostas dadas pelos participantes da amostra de empresas familiares, foi possível verificar que a média de respostas relativas à percepção de justiça organizacional (M= 3.60; DP= 1.21) se encontra ligeiramente acima do ponto central da escala (mais precisamente, 3.5) pelo que concluímos que os participantes desta amostra apresentam alguma percepção de justiça organizacional. Relativamente ao compromisso organizacional (M= 4.40; DP= 1.10) podemos verificar, uma vez mais, que a média das respostas dadas se encontra ligeiramente acima do ponto médio (que é 4), o que significa que os participantes desta amostra apresentam alguns níveis de compromisso organizacional. Por fim, no que diz respeito à satisfação laboral (M= 4.68; DP= 1.15) é possível notar que a média das respostas se encontra acima do ponto central (4), pelo que os participantes desta amostra apresentam alguns níveis de satisfação laboral.

Empresas Não Familiares

Quanto à amostra de participantes das empresas não familiares, é possível concluir, quanto à percepção de justiça organizacional (M= 3.57; DP= 1.15), que a média das respostas dadas se encontra ligeiramente acima do ponto central (que é 3.5) o que significa que os participantes desta amostra demonstram, ainda que não de forma vinculada, alguma percepção de justiça organizacional. No que respeita ao compromisso organizacional (M= 4.32; DP= 1.26), foi novamente verificada uma média acima do ponto médio da escala (nomeadamente 4), querendo dizer que estes participantes apresentam alguns níveis de compromisso organizacional. O mesmo acontece para a satisfação laboral (M= 4.56; DP= 1.21), ou seja, há uma tendência para que os participantes deste estudo apresentem alguns níveis de satisfação laboral.

Correlações entre Variáveis

Para se estudar a direção e intensidade das relações entre as variáveis em estudo, recorreu-se ao estudo das correlações de *Pearson*. Estas correlações são consideradas fracas quando o valor absoluto (que indica a intensidade da associação) de r ($|r|$) é inferior a .25; moderadas se $.25 \leq r \leq .50$; fortes se $.50 \leq r \leq .75$ e muito fortes se r ($|r|$) $\geq .75$. Ainda, se a correlação apresenta valor superior a zero ($r > 0$), as variáveis variam (i.e., estão associadas) no mesmo sentido, caso o valor seja inferior a zero ($r < 0$), as variáveis variam em sentido oposto (Marôco, 2014b).

Através do cálculo das correlações de *Pearson* (Tabela 20, Anexo G) foi possível verificar que a Percepção de Justiça Organizacional está positiva e significativamente relacionada com o Compromisso Organizacional ($r=.561$; $p<.001<\alpha=.01$) e com a Satisfação Laboral ($r=.832$; $p<.001<\alpha=.01$), no que respeita à amostra total de participantes. Tal significa que, quanto maior a percepção de justiça organizacional, mais comprometidos e satisfeitos estarão os participantes.

Tabela 20 - Correlações entre Variáveis

	Percepção de Justiça Organizacional		
	Total	Familiar	Não familiar
Compromisso Organizacional	.561	.588	.543
Satisfação Laboral	.832	.835	.832

Este resultado mantêm-se para a amostra de participantes pertencentes às empresas familiares, na medida em que a percepção de justiça organizacional está positiva e significativamente relacionada com o compromisso organizacional ($r=.588$; $p<.001<\alpha=.01$) e com a satisfação laboral ($r= .835$; $p<.001<\alpha=.01$). O mesmo acontece para as empresas não familiares, onde a percepção de justiça se encontra, novamente, associada a ao compromisso organizacional ($r=.543$; $p<.001<\alpha=.01$) e à satisfação ($r= .832$; $p<.001<\alpha=.01$).

Teste de Hipóteses

Finda a análise das qualidades métricas, estatística descritiva e correlações entre as variáveis em estudo, cumpre responder e verificar as questões e hipóteses de investigação.

Questão 1- Será que existem diferenças significativas nas Percepções de Justiça Organizacional entre Empresas Familiares e Não Familiares?

De forma a responder à primeira hipótese, recorreu-se ao teste *T-student* após a verificação dos pressupostos da Normalidade e da Homogeneidade das variâncias (Anexo H).

Quanto ao primeiro pressuposto, foi possível verificar que a escala de percepção de justiça organizacional não segue distribuição Normal (dado que a significância do KS < .05). De acordo com Marôco (2014b), existem diversos estudos que indicam que as metodologias paramétricas são robustas à violação dos pressupostos da Normalidade, desde que as distribuições não sejam grosseiramente enviesadas ou achatadas e que a dimensão da amostra não seja muito pequena. Assim, dado que os valores de assimetria e achatamento se encontram dentro do intervalo esperado (Kline, 1998) e visto que a nossa amostra final é composta por 202 participantes, podemos avançar para o teste à homogeneidade das variâncias. Verificámos a homogeneidade das variâncias a partir do teste de *Levene* e concluímos que as variâncias são homogéneas ($p \geq .05$) (Marôco, 2014b). Visto que os pressupostos se confirmaram, avançámos para o teste paramétrico para amostras independentes, *T-student*, para a comparação das médias (Tabela 21).

Tabela 21 - Resultado teste T-student

Variável	t	p	gl	Média Empresas Familiares	Média Empresas Não Familiares
Percepção de Justiça Organizacional	.170	.865	200	3.6011	3.5729

Após a realização do teste, foi possível verificar que não existem diferenças significativamente estatísticas entre empresas familiares e não familiares no que toca às percepções de justiça organizacional ($t_{(200)} = .170$; $p = .865 > \alpha = .05$).

Através da literatura anteriormente mencionada, é possível compreender as evidências que nos levam a supor que existem diferenças entre empresas familiares e não familiares ao nível das percepções de justiça organizacional. Assim, apesar de não termos verificado diferenças significativamente estatísticas entre os dois grupos em análise, decidimos avançar para o teste das restantes hipóteses, considerando apenas a amostra de participantes das empresas familiares.

Questão 2 - Será que existem diferenças significativas nas Percepções de Justiça Organizacional em Empresas Familiares de diferentes dimensões (Pequena e Média vs. Grande)?

Para darmos resposta à segunda questão de investigação procedemos, uma vez mais, ao teste *T-student*. Uma vez que a Normalidade já foi testada anteriormente, avançámos directamente para o teste da Homogeneidade de Variâncias, através do teste de *Levene*, onde

verificámos que as variâncias são homogéneas ($p \geq .05$) (Marôco, 2014b). Assim sendo, prosseguimos para o teste paramétrico para amostras independentes, T-student, para a comparação das médias (Tabela 22).

Tabela 22 - Resultado teste T-student

Variável	t	p	gl	Média Pequenas e Médias Empresas Familiares	Média Grandes Empresas Familiares
Percepção de Justiça Organizacional	.309	.758	95	3.665	3.568

A partir da tabela anteriormente exposta, conseguimos verificar que não existem diferenças estatisticamente significativas entre as pequenas e médias empresas familiares e grandes empresas familiares, no que respeita às percepções de justiça organizacional ($t_{(95)} = .309$; $p = .758 > \alpha = .05$).

Hipótese 1 - Nas Empresas Familiares existe um efeito positivo entre Percepções de Justiça Organizacional e o Compromisso Organizacional dos trabalhadores

De maneira a testar a hipótese supramencionada, efectuou-se uma regressão linear simples (Tabela 23).

Tabela 23 - Resultado Regressão Linear

Variável Preditora	Variável Critério	R ²	F	β	t	p
Percepção de Justiça Organizacional	Compromisso Organizacional	.346	50.184	.588	7.084	<.001

A partir dos resultados é possível concluir que as percepções de justiça organizacional ($F_{(1,95)} = 30.184$; $t = 7.084$; $\beta = .588$; $R^2 = .346$) influenciam significativa e positivamente os níveis de compromisso organizacional. A variável preditora, percepção de justiça organizacional, consegue explicar 34,6% da variabilidade da variável critério, compromisso organizacional.

Em suma, podemos concluir que a percepção de justiça organizacional dos colaboradores das empresas familiares prediz significativamente os níveis de compromisso organizacional e, portanto, a segunda hipótese é corroborada.

Questão 3 - Nas empresas familiares qual a dimensão de compromisso organizacional que é mais afectada pelas Percepções de Justiça Organizacional?

De maneira a percebermos qual a dimensão do compromisso organizacional mais afectada pelas percepções de justiça organizacional, procedemos, novamente, a uma regressão linear simples (Tabela 24).

Tabela 24 – Resultado Regressão Linear Simples

Variável Preditora	Variável Critério	R ²	F	β	t	p
Percepção de Justiça Organizacional	Compromisso Afectivo	.441	66.242	.641	8.139	<.001
	Compromisso Calculativo	.004	.353	.061	.594	.554
	Compromisso Normativo	.137	15.129	.371	3.890	<.001

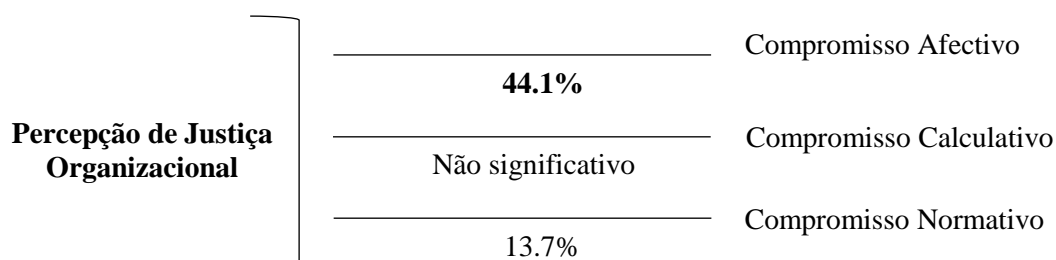


Figura 3. Variabilidade explicada pela variável critério Percepção de Justiça Organizacional

A partir da figura anteriormente apresentada (Figura 3) conseguimos concluir que a variável percepção de justiça consegue explicar 44.1% da variável critério, compromisso afectivo.

Hipótese 2 - Nas Empresas Familiares existe um efeito positivo entre Percepções de Justiça Organizacional e a Satisfação Laboral dos trabalhadores.

Para testarmos a terceira hipótese realizou-se, novamente, uma regressão linear simples (Tabela 25).

Tabela 25 - Resultado Regressão Linear Simples

Variável Preditora	Variável Critério	R ²	F	β	t	p
Percepção de Justiça Organizacional	Satisfação Laboral	.697	218.259	.835	14.774	<.001

Concluiu-se que as percepções de justiça organizacional ($F_{(1,95)} = 218.259$; $t = 14.774$; $\beta = .835$; $R^2 = .697$) influenciam significativa e positivamente os níveis de satisfação laboral. Para além disso, verificou-se que a variável preditora, percepção de justiça organizacional, explica 69,7% da variabilidade da variável critério, satisfação laboral.

Assim, podemos concluir que, quanto maiores forem as percepções de justiça organizacional dos colaboradores das empresas familiares, maiores serão os níveis de satisfação laboral. Com isto, confirmamos a terceira hipótese.

Questão 4 - Nas Empresas Familiares qual a dimensão da satisfação laboral é mais afectada pelas Percepções de Justiça Organizacional?

Para respondermos à quarta, e última, questão de investigação, procedemos, uma vez mais, a uma regressão linear simples (Tabela 26).

Tabela 26 - Resultado Regressão Linear Simples

Variável Preditora	Variável Critério	R ²	F	β	t	p
Percepção de Justiça Organizacional	Satisfação Intrínseca	.382	58.802	.618	7.668	<.001
	Satisfação Benefícios	.640	169.013	.800	13.001	<.001
	Satisfação Ambiente Físico	.164	18.676	.405	4.322	<.001
	Satisfação Supervisão	.609	148.046	.780	12.167	<.001
	Satisfação Participação	.541	111.788	.735	10.573	<.001

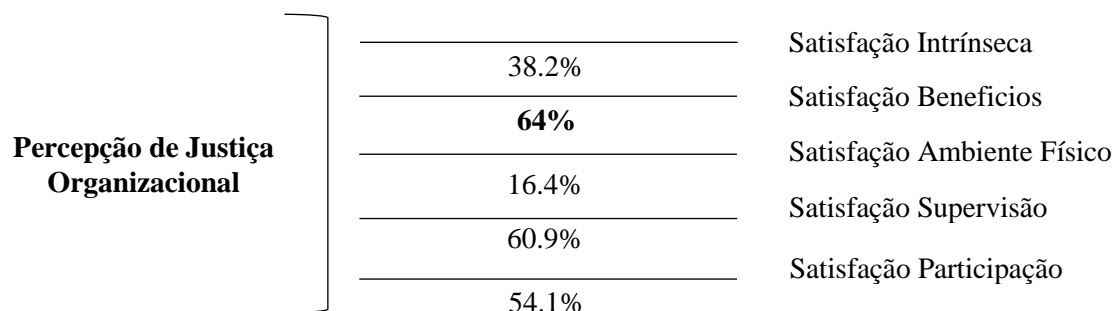


Figura 4. Variabilidade explicada pela variável critério Percepção de Justiça Organizacional

A partir da tabela anteriormente apresentada, é possível verificar que a dimensão da satisfação mais afectada pelas percepções de justiça organizacional é a satisfação com os benefícios. Assim sendo, conclui-se que as percepções de justiça organizacional influenciam

de forma mais significativa a satisfação com os benefícios ($F_{(1,95)}= 169.013$; $t= 13.001$; $\beta= .800$; $R^2= .640$). Ainda, conseguimos concluir que a variável percepção de justiça organizacional consegue explicar 64% da variabilidade da variável critério (Figura 4).

DISCUSSÃO

O objectivo deste estudo consistiu, numa primeira instância em explorar se existem diferenças significativas entre empresas familiares e não familiares ao nível das percepções de justiça organizacional e compreender, no contexto específico das empresas familiares, a influência destas percepções no compromisso organizacional e na satisfação laboral dos indivíduos, fenómenos largamente estudados nas ciências organizacionais.

Antes da exploração das questões de investigação propostas e teste das hipóteses formuladas, foram confirmadas as estruturas factoriais e validadas as qualidades métricas das três escalas utilizadas, nomeadamente, 1) Percepção de Justiça Organizacional, 2) Compromisso Organizacional e 3) Satisfação Laboral, sendo que foram encontradas boas qualidades métricas. Assim, o primeiro aspecto que se deve ser mencionado é o facto dos três instrumentos de medida utilizados neste estudo denotarem boas propriedades psicométricas, quer do ponto de vista do ajustamento dos modelos factoriais, quer no diz respeito às consistências internas e, também, aos poderes explicativos verificados. Esta evidência torna-se valiosa pelo facto de ter sido verificada em duas amostras recolhidas de contextos diferentes, nomeadamente, empresas de natureza familiar e empresas de natureza não familiar. Verificadas as qualidades métricas dos instrumentos, exploraram-se as questões e hipóteses de investigação formuladas.

Como mencionado anteriormente, o nepotismo e o enviesamento por bifurcação estão associados à noção de negócio familiar, na medida em que se referem ao tratamento preferencial dado aos membros da família proprietária e que pode ter diversas consequências, tanto para os colaboradores familiares como não familiares, como para a organização em si (Jaskiewicz et al., 2013; Verbeke & Kano, 2012). Estas características podem ser fontes de percepções de injustiça (Carsrud, 2006), tal como outras características associadas a estas empresas como, por exemplo, as práticas de gestão de recursos humanos, que são geralmente enviesadas contra os colaboradores não pertencentes à família (Barnett & Kellermanns, 2006), ou uso de poder e autoridade da família proprietária para servir e beneficiar a família em detrimento dos interesses do negócio (Davis, Allen, & Hayes, 2010). Nessa linha de pensamento, a resposta mais provável para a primeira questão formulada neste estudo seria a existência de diferenças estatisticamente significativas entre empresas familiares e não familiares ao nível das percepções de justiça organizacional, mas foi verificado o contrário.

Uma possível explicação poderia estar alicerçada na dimensão das empresas familiares, já que, como referido anteriormente, existem diferenças entre empresas familiares de diferentes dimensões (Sonfield & Lussier, 2008) e as percepções de injustiça podem ser mais visíveis em empresas familiares de pequena dimensão (Barnett & Kellermanns, 2006). Nesse seguimento e como não existem evidências que nos clarifiquem destas diferenças, foi formulada a segunda questão de investigação, cujos resultados demonstram que não existem diferenças significativamente estatísticas no que respeita às percepções de justiça entre pequenas e médias empresas familiares, i.e., com menos de 250 colaboradores, e grandes empresas familiares, i.e., com mais de 250 colaboradores.

A partir da análise descritiva dos participantes conseguimos perceber que a maioria dos participantes pertence a empresas familiares, assumem as suas funções em grandes organizações, i.e., compostas por mais de 250 colaboradores, o que pode ter influenciado os resultados obtidos. Nas empresas familiares de maior dimensão as estruturas organizacionais são mais complexas, há mais postos de trabalho e, conseqüentemente há necessidade de contratar membros extra-familiares para ocupar esses cargos (Sonfield & Lussier, 2008). Por outras palavras, à medida que estas empresas vão crescendo, o número de membros da família aptos para responder às necessidades que surgem vai diminuindo e, por isso, vão sendo contratados membros externos à família. Com isto, surge o conceito de profissionalização, que se refere à contratação de membros não familiares para cargos de gestão de topo, de maneira a ultrapassar as necessidades que vão surgindo, à medida que a organização vai crescendo (Stewart & Hitt, 2012). Contudo, a profissionalização não diz respeito apenas à contratação de membros externos, como também à formação e preparação dos membros da própria família para ocuparem cargos de gestão de topo (Hall & Nordqvist, 2008). Nesse sentido, será de esperar que, nas empresas de dimensão média, i.e., que têm entre 50 a 250 colaboradores, onde já existe uma estrutura minimamente formalizada, os membros da família que ocupam cargos de gestão tenham tido a formação e preparação apropriada (Ussman, 2004) e, nesse caso, se os colaboradores que não fazem parte da família vêm essa “posição” como merecida, é de esperar que os níveis de percepção de justiça organizacional sejam positivos. Assim sendo, na nossa amostra, é possível que as empresas familiares “inquiridas” tenham este processo de profissionalização bem assente, seja com a presença de membros não familiares em cargos de topo, seja com a adequação dos membros familiares aos cargos que ocupam.

Outra possível explicação para a inexistência de diferenças nas percepções de justiça organizacional, tanto entre empresas familiares e não familiares, como entre empresas

familiares de diferentes dimensões, pode prender-se à preocupação das empresas desta natureza com objectivos essenciais ao seu sucesso e sobrevivência. Por exemplo, se as percepções de injustiça levam à intenção de abandono por parte do colaborador, as empresas familiares vão estar sob a ameaça de não atingir objectivos a longo prazo, como a sucessão entre gerações (Tabor et al., 2017) e por isso, há o cuidado por parte dos proprietários destas empresas em tratar os colaboradores que não pertencem ao núcleo familiar como se fizessem parte deste (Jennings et al., 2017).

Prosseguindo para o teste da primeira hipótese, foi possível observar que as percepções de justiça organizacional influenciam significativa e positivamente os níveis compromisso organizacional. Tal como verificado no teste de correlações entre estas variáveis, conclui-se que quanto maior for a percepção de justiça organizacional, maiores serão os níveis de compromisso organizacional. Para além disso, através da regressão linear simples realizada, é possível verificar que as percepções de justiça organizacional predizem o compromisso organizacional dos colaboradores. Tal significa que para que os colaboradores das empresas familiares se sintam comprometidos com a organização, é necessário que percepcionem os resultados e os processos de decisão e os decisores como justos. Este resultado vai de encontro a estudos realizados noutros contextos, como o estudo de Rego e colaboradores (2002) com trabalhadores de empresas de vários sectores a operar em Portugal, onde verificaram que as percepções de justiça organizacional dos indivíduos influenciam significativamente os níveis de compromisso organizacional.

De forma a perceber qual a dimensão do compromisso organizacional mais influenciada pelas percepções de justiça organizacional, formulou-se a terceira questão de investigação onde se verificou que as percepções de justiça organizacional predizem de forma mais significativa o compromisso afectivo e em menor grau o normativo, mas não o calculativo. Por outras palavras, os resultados indicam que as percepções de justiça organizacional dos colaboradores das empresas familiares predizem significativamente a ligação afectiva destes à organização e com menos intensidade o dever moral que sentem para com esta. Estes resultados vão de encontro a outros estudos onde as percepções de justiça organizacional prevalecem sobre o compromisso afectivo, seguido do normativo (e.g. Cohen-Carash & Spector, 2001). Em Portugal, estudos enfatizam o papel das percepções de justiça sobre o compromisso, por exemplo, Rego e Souto (2004) demonstraram que estas percepções influenciam de forma significativa o compromisso afectivo e normativo, e em menor intensidade o calculativo. Também, Rego e colaboradores (2004) verificaram que as quatro dimensões da justiça

predizem de forma mais significativa o compromisso afectivo. Uma possível explicação para a obtenção do modelo não significativo na regressão linear respeitante ao papel das percepções de justiça organizacional sobre o compromisso normativo pode estar relacionada com a possível presença de outras variáveis que podem influenciar este último constructo.

No que respeita à segunda hipótese, verificou-se, através das correlações, que as percepções de justiça organizacional estão significativa e positivamente associadas aos níveis de satisfação laboral e, a partir da regressão linear simples, que as percepções de justiça organizacional dos colaboradores das empresas familiares predizem fortemente a sua satisfação com o trabalho. Tal significa que os níveis de satisfação laboral dependem, em grande escala, das percepções de justiça organizacional dos colaboradores. Outros estudos têm confirmado este resultados noutros contextos, como por exemplo, o estudo realizado por (López-Cabarcos, Pinho e Rodríguez (2015) em dois hotéis portugueses, onde verificaram a influência das percepções de justiça organizacional nos níveis de satisfação laboral e, conseqüentemente, nos níveis de compromisso.

Além disso, na quarta questão de investigação, observou-se que as percepções de justiça organizacional predizem de forma mais significativa a satisfação com os benefícios. Isto significa que a percepção de justiça organizacional dos colaboradores das empresas familiares conseguem prever a satisfação dos indivíduos com aspectos relacionados como o salário, como as oportunidades de formação e como o cumprimento dos aspectos laborais por parte da organização. O estudo da influência das percepções de justiça organizacional na satisfação com os benefícios tem se focado sobretudo na justiça distributiva e procedimental (e.g. Folger & Konovsky, 1989). Contudo, neste estudo, as percepções de justiça organizacional foram operacionalizadas como um todo e, portanto, podemos dizer que estas percepções, no seu conjunto, predizem a satisfação dos colaboradores das empresas familiares com os benefícios que recebem. Tal vai de encontro ao argumentado por Spector (1997) que refere que os colaboradores só estarão satisfeitos com os seus benefícios se perceberem a sua distribuição pelos colaboradores como justa.

Os resultados deste estudo vão de encontro à Teoria das Trocas Sociais (Blau, 1964 cit por Cropanzano & Mitchell, 2005), que postulam que quando um individuo é tratado de forma justa, trocas sociais são geradas, e há uma reacção positiva por parte deste direccionada a quem o tratou assim (Cropanzano & Mitchell, 2005). Assim, os colaboradores que percebem as

práticas organizacionais e a maneira como o tratam justa, vão responder com maiores níveis de compromisso organizacional e satisfação laboral (Colquitt et al., 2011).

Limitações e Sugestões

Como em todos os estudos, a presente investigação apresenta algumas limitações que podem ser colmatadas em estudos futuros.

Em primeiro lugar, umas das limitações deste estudo prende-se ao método de amostragem utilizado. Os participantes foram seleccionados a partir de uma amostragem por conveniência, i.e., não probabilística, que, por um lado, é vantajosa por ter baixo custo e ser de fácil aplicação, mas que por outro, não permite extrapolar os resultados e conclusões obtidos com confiança para o Universo, já que não há garantia de que a amostra seja representativa da população em geral (Hill & Hill, 2016). Para além desse aspecto, os questionários foram aplicados num momento único, através da internet, pelo que, para além das respostas estarem sujeitas às interpretações momentâneas dos indivíduos, não foi possível controlar possíveis variáveis parasitas que pudessem contaminar os resultados. Ainda, os dados foram obtidos através de um questionário único, composto por perguntas fechadas, de resposta obrigatória o que, segundo Hill e Hill (2016), pode condicionar algumas respostas dos participantes, conduzindo, por vezes, a conclusões simplistas. Assim sendo, sugere-se que em estudos futuros sejam ultrapassados ou melhorados estes aspectos para que os resultados possam ser generalizados.

Uma vez que foram confirmadas as estruturas factoriais das escalas, ao longo das análises tivemos de proceder à remoção de alguns itens que, ou não tinham peso factorial adequado, i.e., não explicavam a variabilidade do factor, ou estavam a saturar em mais do que uma dimensão, i.e., uma fracção considerável do comportamento do itens, não explicada pelo factores onde o itens saturam, estava correlacionada com outro factor da qual não fazem parte (Marôco, 2014a). Assim sendo, fomos perdendo alguns itens o que condicionou a nossa análise, sobretudo no que respeita ao compromisso organizacional, visto que retirámos 7 itens desta escala, sendo que 5 faziam parte da dimensão calculativa. Nesse seguimento, sugere-se que em estudos futuros se faça uso das escalas originais que já se encontram adaptadas para o contexto português, ou que se aumente o número de participantes para tentar confirmar a composição da estrutura original, e perceber a influência dos itens removidos nos resultados.

Quanto à sua dimensão, a nossa amostra final é constituída por 202 participantes, sendo que 97 pertencem a empresas familiares e 105 a empresas não familiares, que tinham de

responder a um elevado número de perguntas, pelo que os dados podem ter sido contaminados devido à cansaço das pessoas a responderem. Ainda, apenas uma pequena fatia de participantes das empresas familiares pertenciam a pequenas empresas. Como referido, o nepotismo é, ainda um fenómeno presente em familiares de pequena dimensão (Sonfield & Lussier, 2008) pelo que seria interessante, em estudos futuros, aumentar o número de participantes destas empresas e perceber as diferenças das percepções de justiça entre os colaboradores destas e os das grandes empresas, onde o conceito parece não surgir tão frequentemente.

De salientar que, nos questionários aplicados aos participantes das empresas familiares, não foi controlada a participação de indivíduos que são simultaneamente colaboradores e membros da família, pelo que se estes participaram no estudo podem ter contaminado os resultados obtidos nesta amostra. Assim, estudos futuros devem considerar controlar esta questão, para obter dados mais concretos acerca do comportamento e atitudes dos colaboradores destas organizações, e que são membros extra-família. Para além disso, não temos informações acerca de quantas organizações foram avaliadas pelo que, se há um grande número de participantes pertencente à mesma organizações, os resultados podem ter sido influenciados e as respostas podem ser “semelhantes”, visto que a realidade é a mesma.

Ainda, de notar que, no caso da justiça organizacional, como falamos em percepções, as respostas ficam condicionadas à interpretação dos indivíduos acerca de diversas situações, pelo que a verdadeira essência da situação pode não ter sido totalmente captada. Assim, seria interessante, embora que evasivo, perceber estas questões directamente no seio destas organizações.

Por último, uma vez que não foram diferenciadas as dimensões que compõem o construto das percepções de justiça organizacional, sugere-se que, em estudos futuros, que essa distinção seja realizada, já que existem evidências que nos mostram os efeitos diferenciais de cada dimensão sob o compromisso e a satisfação noutros contextos. Por exemplo, Lambert, Hogan e Griffin (2007), notaram que tanto a justiça procedimental como a distributiva têm efeitos negativos no compromisso organizacional, mas que é apenas a justiça procedimental que influencia a satisfação laboral. Por sua vez, Masterson, Lewis, Goldman e Taylor (2000) sugerem que os indivíduos se orientam pela justiça interacional para decidirem a forma como vão reagir aos seus superiores, e pela justiça procedimental para decidirem como vão responder à organização como um todo (e.g., com compromisso e empenhamento para com a organização). Ainda, Rego e colaboradores (2004, 2009, 2010), notam a importância da

separação entre as duas sub-dimensões da justiça interacional e da probabilidade destas exercerem efeitos diferentes sobre as mesmas variáveis. Para além disso, estes autores enfatizam a relevância desta separação em países com uma orientação mais afiliativa e feminina, como Portugal.

Implicações Práticas

Na senda do exposto, importa compreender as implicações que estes resultados podem ter no contexto específico estudado.

As percepções de justiça organizacional têm recebido grande atenção por parte dos investigadores, mas é um conceito ainda pouco estudado e compreendido em contexto de empresas familiares. Como já mencionado, esta é uma temática crítica para estas empresas que, por si só, já têm de lidar com diversos desafios. Em primeiro lugar, os resultados indicam-nos que, na nossa amostra, as percepções de justiça organizacional dos colaboradores das empresas familiares não diferem das percepções dos colaboradores das empresas não familiares o que significa que esta noção largamente presente na literatura pode não estar sempre presente na realidade. Se a amostra de participantes deste estudo fosse, de facto, representativa da realidade, poderíamos concluir que a justiça organizacional não é uma problemática na gestão das empresas familiares, na medida em que há esforços que visam o seu evitamento (Kidwell et al., 2012; Jennings et al., 2017).

Se, como referido anteriormente, as empresas familiares têm como preocupação a preservação da riqueza socioemocional (Gómez-Mejia et al., 2011), i.e., os aspectos não económicos do negócio, de modo a garantir a sua sobrevivência, é necessário que tenham em atenção a forma como tratam os colaboradores, sobretudo aqueles que não pertencem à família, de maneira a fomentarem atitudes positivas nestes. Nesse seguimento, os resultados obtidos indicam possíveis maneiras de incrementar atitudes e sentimentos positivos, como o compromisso e a satisfação, nos trabalhadores. A partir do momento em que sabemos que estas variáveis são influenciadas pelas percepções de justiça organizacional, as organizações podem actuar sobre estas no sentido de aumentar os níveis das outras variáveis. Por outras palavras, para aumentar os níveis de compromisso organizacional e a satisfação laboral dos colaboradores destas empresas, os seus proprietários e gestores devem ser justos nas suas decisões, no processo através do qual tomam essas decisões, no seu comportamento em direcção aos colaboradores e na sua relação com estes.

Ainda, como referido, na amostra do presente estudo, a dimensão do compromisso organizacional mais afectada pelas percepções de justiça organizacional foi a dimensão afectiva. Tal também tem implicações práticas na medida em que o compromisso afectivo (e em menor intensidade o normativo) diminui a intenção de saída e o abandono da organização, reduz a taxa de absentismo e aumenta os comportamentos de cidadania organizacional (Meyer & Herscovitch, 2001). Tais evidências não são tão claras no que toca à dimensão calculativa.

Quanto à dimensão da satisfação mais afectada pelas percepções de justiça organizacional, conclui-se, como mencionado, que é a que se relaciona com os benefícios oferecidos pela organização, como o salário e as formações, o que significa que não basta que estas “regalias” sejam elevadas, devem também ser percebidas como justas.

Em modo conclusivo, se as organizações familiares se preocuparem com a construção e nutrição de uma cultura que promove um ambiente e relações de trabalho positivas, terão maiores probabilidades de sobreviver às mudanças que ocorrem ao longo de várias gerações, sendo que é esta preocupação e cuidado que define a longevidade destas empresas (Sharma, De Massis, & Gagne, 2014).

CONCLUSÕES

Com esta investigação podemos concluir que os participantes que trabalham em Empresas Familiares não apresentam Percepções de Justiça Organizacional significativamente diferentes das restantes organizações (não familiares). Para além disso, verificou-se que estas percepções também não diferem mediante a dimensão da empresa familiar (pequenas e médias empresa vs. grandes empresas).

Foi possível confirmar a influência positiva que as Percepções de Justiça Organizacional exercem sob o Compromisso Organizacional e, mais especificamente, sob o Compromisso Afectivo. Assim, podemos concluir que estas percepções promovem o compromisso do colaborador em relação à organização, principalmente no que respeita à dimensão afectiva.

Quanto à associação com a satisfação laboral, observou-se a influência positivas das percepções de justiça organizacional sob esta variável, em particular com a dimensão da satisfação com os benefícios. Tal significa que as percepções de justiça predizem a satisfação que os indivíduos sentem em relação ao trabalho, sobretudo no que diz respeito à satisfação com as recompensas e com a formação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arregle, J.-L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms*. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73–95. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00665.x>
- Alcobia, P. (2011). Atitudes e Satisfação no Trabalho. In Ferreira, J. M. C., Neves, J. & Caetano. A. (Eds). *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp.317-346). Lisboa: Escolar Editora
- Arnold, J., Roberston, I. T. & Cooper, C. L. (1991). *Work Psychology: Understanding Human Behavior in the Workplace*. Pearson
- Associação das Empresas Familiares (2010). *Empresas Familiares*. Retirado em Dezembro de 2017 de <http://www.empresasfamiliares.pt/o-que-e-uma-empresa-familiar>
- Atalay, C. G., & Özler, D. E. (2013). A Research to Determine the Relationship between Organizational Justice and Psychological Ownership among Non-family Employees in a Family Business. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 247–256. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.492>
- Baldrige, D. C., & Schulze, W. S. (1999). Fairness in Family Firms: an Organizational Justice Perspective on Agency Problems. *Academy of Management Proceedings & Membership Directory*, 8(1), C1–C6. <https://doi.org/10.5465/APBPP.1999.27600155>
- Barnett, T., & Kellermanns, F. W. (2006). Are we family and are we treated as family? Nonfamily employees' perceptions of justice in the family firm. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 30(6), 837–854. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00155.x>
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of self-representation. *The American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40. <https://doi.org/10.1177/000306515700500207>
- Beer, M. (1964). Organizational Size and Job Satisfaction. *The Academy of Management Journal*, 7(1), 34–44. <https://doi.org/10.2307/2393253> T4 - Diversification in the Savings and Loan Industry after Deregulation M4 - Citavi
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research.

- Family Business Review*, 25(3), 258–279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Boling, J. R., Pieper, T. M., & Covin, J. G. (2015). CEO Tenure and Entrepreneurial Orientation Within Family and Nonfamily Firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 40(4), 891–913. <https://doi.org/10.1111/etap.12150>
- Brown, R. B. (1996). Organizational commitment: Clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 230–251. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0042>
- Carmon, A. F., Miller, A. N., Raile, A. N. W., & Roers, M. M. (2010). Fusing family and firm: Employee perceptions of perceived homophily, organizational justice, organizational identification, and organizational commitment in family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 1(4), 210–223. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.10.003>
- Carsrud, A. L. (2006). E T & P Are We Family and Are in the Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, (662), 837–855.
- Choi, J. (2008). Event Justice Perceptions and Employees' Reactions: Perceptions of Social Entity Justice as a Moderator. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 513–528. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.513>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 555–575. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00461.x>
- Chrisman, J. J., Kellermanns, F. W., Chan, K. C., & Liano, K. (2010). Intellectual Foundations of Current Research in Family Business : An Identification and Review of 25 Influential Articles. *Family Business Review*, 23(1), 9–26. <https://doi.org/10.1177/0894486509357920>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23, 19–39. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00131.x>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (2003). Succession and Nonsuccession Concerns of Family Firms and Agency Relationship with Nonfamily Managers. *Family Business Review*, 16(2), 89–107. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2003.00089.x>
- Classen, N., Carree, M., van Gils, A., & Peters, B. (2013). Innovation in family and non-family

- SMEs: An exploratory analysis. *Small Business Economics*, 42(3), 595–609.
<https://doi.org/10.1007/s11187-013-9490-z>
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321.
<https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336–354.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.05.001>
- Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386–400.
- 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*. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.425>
- Colquitt, J. A., & Rodell, J. B. (2015). Measuring Justice and Fairness. *The Oxford Handbook of Justice in the Workplace*, 187–202.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199981410.013.8>
- Comissão Europeia (2003). Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas. Jornal Oficial da União Europeia. Retirado de <https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/Certificacao-PME/Recomendacao-da-Comissao-2003-361-CE.pdf.aspx>
- Cook, J.D., Hepworth, S.J., Wall, T.D. & Warr, P.B. (1981) *The Experience of Work*. Academic Press, London
- Cropanzano, Russell; Greenberg, J. (1997). Progress in Organizational Justice : Tunneling Through the Maze. In *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 317–372).
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An Interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C. & Neves, P. (2014). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 7ª edição. Lisboa: Editora RH

- Daily, C. M., & Dollinger, M. J. (1992). An empirical examination of ownership structure in family and professionally-managed firms. *Family Business Review*. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1992.00117.x>
- Davis, J. H., Allen, M. R., & Hayes, H. D. (2010). Is blood thicker than water? A study of stewardship perceptions in family business. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34(6), 1093–1116. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00415.x>
- Deephouse, D. L., & Jaskiewicz, P. (2013). Do Family Firms Have Better Reputations Than Non-Family Firms? An Integration of Socioemotional Wealth and Social Identity Theories. *Journal of Management Studies*, 50(3), 337–360. <https://doi.org/10.1111/joms.12015>
- Devi, V. R., & Nagini, A. (2013). Private Banking Sector. *Skyline Business Journal*, IX(1), 50–53.
- Diaz-Serrano, L., & Vieira, J. A. C. (2005). Low-pay higher pay and job satisfaction within the European Union empirical evidence from fourteen countries. *IZA Discussion Paper No. 1558*, 1–25. Retrieved from <http://ftp.zew.de/pub/zew-docs/div/lower/Vieira.pdf>
- Diestel, S., Wegge, J., & Schmidt, K. H. (2014). The impact of social context on the relationship between individual job satisfaction and absenteeism: The roles of different foci of job satisfaction and work-unit absenteeism. *Academy of Management Journal*, 57(2), 353–382. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.1087>
- Dundar, T., & Tabancali, E. (2012). The Relationship between Organizational Justice Perceptions and Job Satisfaction Levels. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 5777–5781. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.513>
- Erdogan, B. (2002). Antecedents of justice perceptions in performance appraisals. *Human Resource Management Review*, 12(4), 555–578. Retrieved from <http://www.sba.muohio.edu/management/MWAcademy/2000/9b.pdf>
- European Family Business. (2017). Family Business: Facts and Figures. Retirado em Dezembro de 2017 de <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/facts-figures>
- Family Business Institute. (2016). Family Business. Retirado em Dezembro de 2017 de <https://www.familybusinessinstitute.com/>
- Ferreira, J., Fernandes, R., Santos, E. & Peiró, J. (2010). Contributo para o estudo psicométrico

- da versão portuguesa do Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23. *Psychologica*, *II*(52), 7–34. http://dx.doi.org/10.14195/1647-8606_52-2_1
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reaction To Pay Raise Decision. *Academy of Management Journal*, *32*(1), 115–130. <https://doi.org/10.2307/256422>
- Gagné, M., Sharma, P., & De Massis, A. (2014). The study of organizational behaviour in family business. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *23*(5), 643–656. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.906403>
- Global Family Business Index (2017). Introduction. Retirado em Dezembro de 2017 de <http://familybusinessindex.com/>
- Gomez-Meija, L. R., Haynes, K. T., Núñez-nickel, M., Jacobson, K. J. L., Moyano-fuentes, J., Haynes, K. T., & Núñez-nickel, M. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, *52*, 106–137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & DeCastro, J. (2011). The Bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, *5*(1), 653–707. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.593320>
- Gomez-Mejia, L. R., Nuñez-Nickel, M., & Gutierrez, I. (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal*, *44*(1), 81–95. <https://doi.org/10.2307/3069338>
- Greenberg, J. (1990). “Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts”: Correction. *Journal of Applied Psychology*, *75*(6), 667–667. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.6.667>
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, *12*(1), 1–22. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x>
- Hall, A., & Nordqvist, M. (2008). Professional Management in Family Business: Toward an Extended Understanding. *Family Business Review*, *21*(1), 51–69.
- Handler, W. C. (1989). Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses. *Family Business Review*. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1989.00257.x>

- Hill, M. M. & Hill, A. (2016). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo
- J.Allen, N., & P.Meyer, J. (1990). Organizational Commitment-Allen-Meyer (1990).pdf. *Journal of Occupational Psychology*.
- Jafari, P., & Bidarian, S. (2012). The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 47, 1815–1820. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.905>
- Jaskiewicz, P., Uhlenbruck, K., Balkin, D. B., & Reay, T. (2013). Is Nepotism Good or Bad? Types of Nepotism and Implications for Knowledge Management. *Family Business Review*, 26(2), 121–139. <https://doi.org/10.1177/0894486512470841>
- Jennings, J. E., Dempsey, D., & James, A. E. (2018). Bifurcated HR practices in family firms: Insights from the normative-adaptive approach to stepfamilies. *Human Resource Management Review*, 28(1), 68–82. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2017.05.007>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm : Managerial Behavior , Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305–360. [https://doi.org/doi:10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/doi:10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.395>
- Judge, T. A., Hullin, C. H. & Dala, R. S. (2012). Job Satisfaction and Job Affect. In Kozlowski, S. W. J. (Eds). *The Oxford Handbook of Organizational Psychology* (pp. 496-547). Oxford : Oxford University Press
- Judge, T. A., Parker, S., Colbert, A. E., Heller, D. & Ilies, R. (2001). Job Satisfaction: A Cross-Cultural Review. In Anderson, N., Ones, D. S., Sinangil, H. K. & Viswesvaran, C. (Eds). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 25-52). London: Sage
- Kidwell, R. E., Eddleston, K. A., Cater, J. J., & Kellermanns, F. W. (2013). How one bad family member can undermine a family firm: Preventing the Fredo effect. *Business Horizons*, 56(1), 5–12. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2012.08.004>
- Kidwell, R. E., Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2012). Harmony, Justice, Confusion, and Conflict in Family Firms: Implications for Ethical Climate and the “Fredo Effect.” *Journal of Business Ethics*, 106(4), 503–517. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1014-7>

- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press
- Kristensen, N., & Westergaard-Nielsen, N. (2006). Reliability of job satisfaction measures. *Journal of Happiness Studies*, 8(2), 273–292. <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9027-0>
- Lima, M. L., Vala, J., & Monteiro, M. B. (1988). Os determinantes da satisfação organizacional: Confronto de modelos. *Análise Psicológica*, 3–4(VI), 441–457.
- Litz, R. A. (1995). Litz (1995).pdf. *Family Business Review*, 8(2), 71–81.
- Litz, R. A. (2008). Two sides of a one-sided phenomenon: Conceptualizing the family business and business family as a Möbius strip. *Family Business Review*, 21(3), 217–236. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00124.x>
- Loher, B., Noe, R., & Moeller, N. (1985). A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction. *Journal of Applied*, 70(2), 280–289. Retrieved from <http://psycnet.apa.org/journals/apl/70/2/280/>
- López-Cabarcos, M. Á., Machado-Lopes-Sampaio-de Pinho, A. I., & Vázquez-Rodríguez, P. (2015). The Influence of Organizational Justice and Job Satisfaction on Organizational Commitment in Portugal's Hotel Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(3), 258–272. <https://doi.org/10.1177/1938965514545680>
- Marôco, J. (2014a). *Análise de Equações Estruturais: Fundamentos teóricos, Software e Aplicações*. 2ª edição. Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- Marôco, J. (2014b). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. 6ª edição. Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Forthcoming in the Academy of Management Journal Integrating Justice and Social Exchange 1 Forthcoming in the Academy of Management Journal Integrating Justice and Social Exchange 2. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738–748.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A Review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- McConaughy, D. L., Matthews, C. H., & Fialko, A. S. (2001). Founding family controlled

- firms: Efficiency and value. *Journal of Small Business Management*, 7(1), 1–19.
[https://doi.org/10.1016/S1058-3300\(99\)80142-6](https://doi.org/10.1016/S1058-3300(99)80142-6)
- Meliá, J., & Peiró, J. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23. *Psicologemas*, 5, 59–74.
- Meyer, John P., Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991–1007. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.991>
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20(4), 283–294. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.09.001>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845–855. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845>
- Morrow, P. C. (2011). Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 18–35. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.12.008>
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. de F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional E Gestão*, 14(April 2008), 115–133. <https://doi.org/10.3900/fpj.04.06.341.p>

- Neves, J. (2011). Personalidade, Percepção e Aprendizagem. In Ferreira, J. M. C., Neves, J. & Caetano, A. (Eds). *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp.261-282). Lisboa: Escolar Editora
- Neves, P. (2014). O que é uma Boa Investigação Quantitativa? In Gomes, F.S. & Cesário, F. *Investigação em Gestão de Recursos Humanos: Um Guia de Boas Práticas* (pp.167-174).
- Pearson, A. W., Carr, J. C., & Shaw, J. C. (2008). Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective, (2012), 117–136. <https://doi.org/10.1111/etap.12076>
- Peiró, J. M. (1994). *Intervención Psicosocial en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Barcelona: PPU.
- Peiró, J. M. S. & Prieto, F. A. (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo I: La Actividad Laboral En Su Contexto*. Síntesis
- Pimentel, D. (2016). A Family Matter? Business Profile, Decision and Entrepreneurship in Family Businesses: The Case of the Azores. (Tese de Doutoramento, Universidade dos Açores Faculdade de Economia e Gestão). Retirado de <https://repositorio.uac.pt/bitstream/10400.3/4568/1/TeseDoutoramentoDuarteNunoGoncalvesPimentel2017.pdf>
- Pimentel, D., Scholten, M., & Couto, J. P. (2017). Profiling Family Firms in the Autonomous Region of the Azores Perfil das Empresas Familiares na Região Autónoma dos Açores. *Rper*, (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*. <https://doi.org/10.1108/JFBM-02-2017-0007>
- Rego, A. (2000). Psicologia. *Psicologia*, 14(2), 285–307. Retrieved from http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?pid=S0874-20492000000200010&script=sci_arttext&tlng=pt
- Rego, A. (2001). PERCEPÇÕES DE JUSTIÇA DOS PROFESSORES DO ENSINO SUPERIOR Um estudo confirmatório, X.
- Rego, A. (2003). Comprometimento organizacional e ausência psicológica: afinal, quantas dimensões? *Revista de Administração de Empresas*, 43(4), 25–35. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902003000400003>

- 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(extensão 5559), 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. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2009.00405.x3>
- Rego, A., Pina E Cunha, M., & Pinho, C. (2009). Exploring a Five-Factor Model of Organizational Justice. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 7(2), 103–125. <https://doi.org/10.2753/JMR1536-5433070202>
- Rego, A., & Souto, S. (2004). A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(1), 151–177. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552004000100008>
- Rodell, J. B., & Colquitt, J. A. (2009). Looking Ahead in Times of Uncertainty: The Role of Anticipatory Justice in an Organizational Change Context. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 989–1002. <https://doi.org/10.1037/a0015351>
- Saane, N., Sluiter, J. K., Verbeek, J. H. A. M., & Frings-Dresen, M. H. W. (2003). Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction--a systematic review. *Occupational Medicine*, 53(3), 191–200. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqg038>
- Serrano, C. C. & Letamendia, L. N. (2014). Value creation in listed European family businesses. Retirado em Janeiro de 2018 de http://foreignerstextovirtual.com/empresasfamiliares/62/53818/ex_summary_english.pdf
- Shanker, M. C., & Astrachan, J. H. (1996). Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy-A Framework for Assessing Family Business Statistics. *Family Business Review*, 9(2), 107–123. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00107.x>
- Sharma, P., De Massis, A., & Gagne, M. (2014). Family business: A fertile ground for research on time, teams and positive organizational study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(5), 674–679. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.900046>
- Sieger, P., Bernhard, F., & Frey, U. (2011). Affective commitment and job satisfaction among

- non-family employees: Investigating the roles of justice perceptions and psychological ownership. *Journal of Family Business Strategy*, 2(2), 78–89. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2011.03.003>
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Oxford, England: Rand McNally.
- Sonfield, M. C., & Lussier, R. N. (2008). The Influence of Family Business Size on Management Activities , Styles and Ch ... *New England Journal of Entrepreneurship*, 11(2).
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks: Sage.
- Springer, G. J. (2011). A Study of Job Motivation, Satisfaction, and Performance among Bank Employees. *Journal of Global Business Issues*, 5 (1), 29 - 42
- Stazyk, E. C., Pandey, S. K., & Wright, B. E. (2011). Understanding affective organizational commitment: The importance of institutional context. *American Review of Public Administration*, 41(6), 603–624. <https://doi.org/10.1177/0275074011398119>
- Stewart, A., & Hitt, M. A. (2012). Why Can't a Family Business Be More Like a Nonfamily Business?: Modes of Professionalization in Family Firms. *Family Business Review*, 25(1), 58–86. <https://doi.org/10.1177/0894486511421665>
- Tabor, W., Chrisman, J. J., Madison, K., & Vardaman, J. M. (2017). Nonfamily Members in Family Firms: A Review and Future Research Agenda. *Family Business Review*, 31(1), 54–79. <https://doi.org/10.1177/0894486517734683>
- Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm : Family Business Sourcebook. *Family Business Review*, 9(2), 199–208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>
- Tanriverdi, H. (2008). Workers ' Job Satisfaction and Organizational Commitment : Mediator Variable Relationships of Organizational Commitment Factors, 14(1), 152–164.
- Ussman, A. M. (2004). *Empresas Familiares – Entender a Estrutura, os Valores e as Dinâmicas da Empresa Familiar*. Lisboa: Edições Sílabo

- Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, *64*(1), 47–71. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00029-0](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00029-0)
- Verbeke, A., & Kano, L. (2012). The Transaction Cost Economics Theory of the Family Firm: Family-Based Human Asset Specificity and the Bifurcation Bias. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *36*(6), 1183–1205. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00545.x>
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2002). Examining the construct of organizational justice: A meta-analytic evaluation of relations with work attitudes and behaviors. *Journal of Business Ethics*, *38*(3), 193–2003.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação: O Processo de Construção do conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley

ANEXOS

ANEXO A – Questionário



Caro (a) Colaborador(a),

No âmbito de Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Psicologia Social e das Organizações, pelo ISPA – Instituto Universitário, convido(a) a participar no presente estudo.

De seguida, vão ser apresentadas várias afirmações que refletem opiniões em relação ao seu trabalho, à organização empregadora e a características pessoais.

Pedimos-lhe que responda com a maior sinceridade e espontaneidade possível. Não existem respostas corretas ou erradas, apenas a sua opinião pessoal. O questionário é constituído por 4 secções e tem uma duração de cerca de 10 minutos.

Não antecipamos quaisquer riscos associados à participação neste estudo, não existindo quaisquer custos envolvidos. Relembramos que a confidencialidade e o anonimato dos dados recolhidos estão garantidos, sendo apenas utilizado para fins académicos.

Em caso de dúvida por favor remeta para: 22526@alunos.ispa.pt. Teremos todo o gosto em fornecer os esclarecimentos adicionais que considerar necessários.

Gratos pela sua colaboração.

A. Dados Demográficos

Para fins de análise estatística, agradecemos que nos faculte alguns dados demográficos. Recordamos que estes dados serão considerados apenas para efeitos de pesquisa, ficando garantido o total anonimato.

1. Sexo:

Feminino

Masculino

2. Idade: _____

3. Habilitações Literárias:

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

4. Há quanto tempo trabalha na sua empresa? Por favor, indique o número de anos e, se necessário, utilize números decimais (e. g., 0,5 anos equivale a meio ano) _____

5. Dimensão 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

6. Actualmente, trabalha numa empresa do tipo:

Definição útil: Empresa familiar – A família detém o controlo de gestão (mais de 50% do capital) e alguns membros da família participam activamente no negócio.

- Familiar
- Não-Familiar

7. Actualmente, assume funções de:

- Administração

- Chefia
- Chefia intermédia
- Colaborado

8. Qual o seu vínculo laboral?

- Contrato Sem Termo (efectivo)
- Contrato a Termo Certo (a prazo)
- Contrato a Termo Incerto
- Contrato a Termo Certo por Empresas de Trabalho Temporário (ETT)
- Prestação de Serviços (recibos verdes)
- Estágio Profissional
- Outro. Qual? _____

B. Justiça Organizacional

Leia atentamente as afirmações que se seguem e indique, de acordo com a sua opinião pessoal, até que ponto considera cada uma delas verdadeiras ou falsas.

	Completamente Falso					Completamente Verdadeiro
	1	2	3	4	5	6
1. Em geral, as recompensas que recebo são justas	1	2	3	4	5	6
2. Se tiver em conta a minha experiência, sinto-me justamente recompensado	1	2	3	4	5	6
3. A minha organização tem um mecanismo que permite aos empregados apelar das decisões	1	2	3	4	5	6
4. O meu superior mostra interesse genuíno em ser justo comigo	1	2	3	4	5	6
5. Ao decidir sobre o meu trabalho, o meu superior dá-me explicações com sentido para mim	1	2	3	4	5	6
6. O meu superior trata-me com respeito e consideração	1	2	3	4	5	6
7. O meu superior oferece justificação adequada para as decisões relativas ao meu trabalho	1	2	3	4	5	6
8. As questões que os empregados colocam a respeito da remuneração e da avaliação de desempenho são normalmente respondidas pronta e satisfatoriamente	1	2	3	4	5	6
9. Se considerar os restantes salários pagos nesta organização, reconheço que o meu salário é justo	1	2	3	4	5	6
10. O meu superior é completamente sincero e franco comigo	1	2	3	4	5	6
11. O meu superior fornece-me informações acerca do modo como eu estou a desempenhar as minhas funções, permitindo-me aprender a fazer melhor o meu trabalho	1	2	3	4	5	6

12. O meu superior explica muito claramente qualquer decisão relacionada com as minhas funções	1	2	3	4	5	6
13. Através de vários canais, a minha organização tenta compreender as opiniões dos empregados relativamente às decisões e políticas de remuneração	1	2	3	4	5	6
14. Tendo em conta o meu esforço, julgo que sou justamente recompensado	1	2	3	4	5	6

C. Compromisso Organizacional

Pretende-se que nesta secção dê a sua opinião sobre a ligação que desenvolve com a sua função e a forma como se sente face à mesma. Pedimos assim que indique o seu grau de concordância face um conjunto de situações descritas nas afirmações de seguida apresentadas.

Discordo Totalmente	Discordo	Discordo um pouco	Não concordo nem discordo	Concordo um pouco	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.	1	2	3	4	5	6	7
2. Sinto realmente os problemas desta organização como se fossem meus	1	2	3	4	5	6	7
3. Não me sinto como “fazendo parte da família” na minha organização	1	2	3	4	5	6	7
4. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização	1	2	3	4	5	6	7
5. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5	6	7
6. Não sinto um forte sentido de pertença à minha organização.	1	2	3	4	5	6	7
7. Seria muito prejudicado se saísse agora desta organização, mesmo se eu quisesse.	1	2	3	4	5	6	7
8. Muito da minha vida seria prejudicado se decidisse querer deixar, neste momento, a minha organização	1	2	3	4	5	6	7
9. Neste momento, manter-me na minha organização é uma questão tanto de necessidade como de desejo	1	2	3	4	5	6	7
10. Acredito que tenho muito poucas opções para considerar deixar esta organização	1	2	3	4	5	6	7
11. Uma das poucas consequências negativas em deixar esta organização seria a escassez de alternativas disponíveis	1	2	3	4	5	6	7
12. Uma das principais razões para continuar a trabalhar nesta organização é que deixá-la, exigiria um considerável sacrifício pessoal: outra organização poderá não cobrir a totalidade de benefícios que aqui tenho	1	2	3	4	5	6	7
13. Se não tivesse já dado tanto de mim a esta organização, poderia considerar trabalhar numa outra	1	2	3	4	5	6	7

14. Não sinto qualquer obrigação em permanecer no meu actual emprego	1	2	3	4	5	6	7
15. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, não sinto que seria correcto deixar a minha organização neste momento	1	2	3	4	5	6	7
16. Sentir-me-ia culpado se deixasse a minha organização neste momento.	1	2	3	4	5	6	7
17. Esta organização merece a minha lealdade.	1	2	3	4	5	6	7
18. Não deixaria a minha organização neste momento porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que lá trabalham	1	2	3	4	5	6	7
19. Devo muito à minha organização	1	2	3	4	5	6	7

D. Satisfação no trabalho

Habitualmente o nosso trabalho e os distintos aspectos do mesmo, produzem em nós satisfação ou insatisfação em algum grau. Leia atentamente as afirmações que se seguem e indique, de acordo com a sua opinião pessoal, até que ponto se sente, ou não, satisfeito (a) com as diversas características do trabalho.

Muito Insatisfeito	Bastante Insatisfeito	Algo Insatisfeito	Indiferente	Algo Satisfeito	Bastante Satisfeito	Muito Satisfeito
1	2	3	4	5	6	7

1. Satisfação que o trabalho produz por sim mesmo	1	2	3	4	5	6	7
2. As oportunidades oferecidas pelo seu trabalho para realizar tarefas em que se destaca	1	2	3	4	5	6	7
3. As oportunidades oferecidas pelo seu trabalho para realizar tarefas que gosta	1	2	3	4	5	6	7
4. O salário que recebe	1	2	3	4	5	6	7
5. Os objectivos, metas e índices de produção que deve alcançar	1	2	3	4	5	6	7
6. A limpeza, higiene e saúde do seu local de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
7. O ambiente físico e o espaço de que dispõe no seu local de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
8. A iluminação do seu local de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
9. A ventilação do seu local de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
10. A temperatura do seu local de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
11. As oportunidades de formação oferecidas pela instituição/empresa	1	2	3	4	5	6	7
12. As oportunidades de progressão profissional	1	2	3	4	5	6	7
13. As relações pessoais com os seus superiores hierárquicos	1	2	3	4	5	6	7
14. A supervisão recebida	1	2	3	4	5	6	7
15. A proximidade e a frequência com que é supervisionado	1	2	3	4	5	6	7
16. A forma como os seus superiores avaliam as suas tarefas	1	2	3	4	5	6	7
17. A “igualdade” e a “justiça” no tratamento que recebe da sua instituição/empresa	1	2	3	4	5	6	7
18. O apoio que recebe dos seus superiores hierárquicos	1	2	3	4	5	6	7

19. A capacidade de decidir autonomamente aspectos relativos ao seu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
20. A sua participação nas decisões do seu departamento ou secção	1	2	3	4	5	6	7
21. A sua participação nas decisões do seu grupo de trabalho relativas à instituição/empresa.	1	2	3	4	5	6	7
22. O grau em que a sua instituição/empresa cumpre a legislação laboral	1	2	3	4	5	6	7
23. A forma como se realiza a negociação relativa a aspectos laborais na sua instituição/empresa	1	2	3	4	5	6	7

ANEXO B – Estatística Descritiva da Amostra

		Count	Column N %
Sexo:	Feminino	122	59,5%
	Masculino	83	40,5%

Distribuição Variável Sexo

		Count	Column N %
Habilitações Literárias:	3º Ciclo do Ensino Básico (9ºano)	6	2,9%
	Bacharelato	15	7,3%
	Doutoramento	8	3,9%
	Ensino Secundário	45	22,0%
	Licenciatura	89	43,4%
	Mestrado	42	20,5%

Distribuição Variável Habilitações Literárias

		Count	Column N %
Dimensão da Empresa:	Menos de 5 colaboradores - Nano Empresa	16	7,8%
	Menos de 10 colaboradores - Micro Empresa	16	7,8%
	Menos de 50 colaboradores - Pequena Empresa	36	17,6%
	Menos de 250 colaboradores - Média Empresa	28	13,7%
	Mais de 250 colaboradores - Grande Empresa	60	29,3%
	Mais de 1000 colaboradores - Mega Empresa	49	23,9%

Distribuição Variável Dimensão da Empresa

Tipo de Empresa			
Empresa Familiar		Empresa Não Familiar	
Count	Column N %	Count	Column N %
98	100,0%	107	100,0%

Distribuição Variável Tipo de Empresa

	Count	Column N %
Função: Administração	25	12,2%
Chefia de primeira linha	20	9,8%
Chefia Intermédia	41	20,0%
Colaborador	119	58,0%

Distribuição Variável Função

	Count	Column N %
Vínculo laboral: Contrato a Termo Certo (a prazo)	29	14,1%
Contrato a Termo Certo por Empresas de Trabalho Temporário (ETT)	1	,5%
Contrato a Termo Incerto	11	5,4%
Contrato Sem Termo (efectivo)	149	72,7%
Estágio Profissional	5	2,4%
Prestação de Serviços (recibos verdes)	9	4,4%
Voluntariado	1	,5%

Distribuição Variável Vínculo Laboral

	Mean	Standard Deviation	Minimum	Percentile 25	Median	Percentile 75	Maximum
Idade:	41	10	22	33	40	48	64

Distribuição Variável Idade

	Mean	Standard Deviation	Minimum	Percentile 25	Median	Percentile 75	Maximum
Antiguidade na Empresa:	9,71	9,20	,00	2,00	7,00	15,00	38,00

Distribuição Variável Antiguidade na Empresa

		Tipo de Empresa			
		Empresa Familiar		Empresa Não Familiar	
		Count	Column N %	Count	Column N %
Sexo:	Feminino	51	52,0%	71	66,4%
	Masculino	47	48,0%	36	33,6%
Habilitações	3º Ciclo do Ensino Básico (9ºano)	3	3,1%	3	2,8%
Literárias:	Bacharelato	5	5,1%	10	9,3%
	Doutoramento	3	3,1%	5	4,7%
	Ensino Secundário	19	19,4%	26	24,3%
	Licenciatura	44	44,9%	45	42,1%
	Mestrado	24	24,5%	18	16,8%
Dimensão da Empresa:	Menos de 5 colaboradores - Nano Empresa	8	8,2%	8	7,5%
	Menos de 10 colaboradores - Micro Empresa	4	4,1%	12	11,2%
	Menos de 50 colaboradores - Pequena Empresa	16	16,3%	20	18,7%
	Menos de 250 colaboradores - Média Empresa	14	14,3%	14	13,1%
	Mais de 250 colaboradores - Grande Empresa	43	43,9%	17	15,9%
Função:	Mais de 1000 colaboradores - Mega Empresa	13	13,3%	36	33,6%
	Administração	9	9,2%	16	15,0%
	Chefia de primeira linha	16	16,3%	4	3,7%
	Chefia Intermédia	24	24,5%	17	15,9%
	Colaborador	49	50,0%	70	65,4%
Vínculo Laboral:	Contrato a Termo Certo (a prazo)	15	15,3%	14	13,1%
	Contrato a Termo Certo por Empresas de Trabalho Temporário (ETT)	0	,0%	1	,9%
	Contrato a Termo Incerto	1	1,0%	10	9,3%
	Contrato Sem Termo (efectivo)	81	82,7%	68	63,6%
	Estágio Profissional	0	,0%	5	4,7%
	Prestação de Serviços (recibos verdes)	1	1,0%	8	7,5%
	Voluntariado	0	,0%	1	,9%

Distribuição das Variáveis Sexo, Habilitações Literárias, Dimensão da Empresa, Função e Vínculo Laboral por Empresas Familiares e Não Familiares

	Tipo de Empresa						
	Empresa Familiar			Empresa Não Familiar			
	Mean	Standard Deviation	Minimum	Mean	Standard Deviation	Minimum	Maximum
Idade:	41	10	23	40	11	22	61
Antiguidade	8,91	7,46	0	10,44	10,53	0,25	38

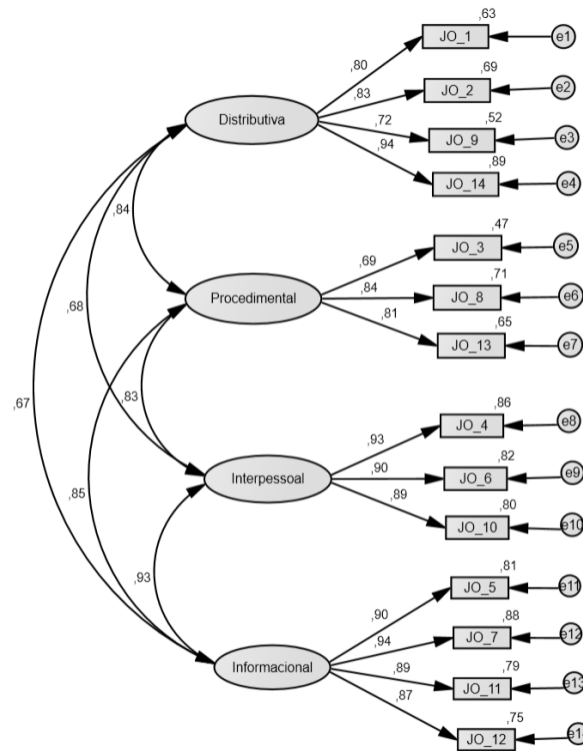
Distribuição das Variáveis Idade e Antiguidade na Empresa por Empresas Familiares e Não Familiares

ANEXO C – Qualidades Métricas de Escala de Percepção de Justiça Organizacional

Validade

Análise Factorial Confirmatória

Análise 1



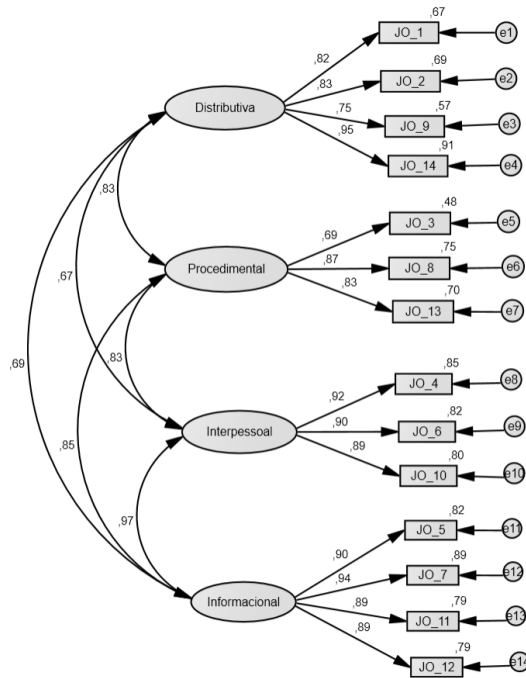
X2=270,612; X2/gl=3,811; CFI=.930; GFI=.823; TLI=.910; NFI=.907; RMSEA=.117

Modelo Teórico J1

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
148	74,438	,000	,000
181	64,436	,000	,000
26	45,248	,000	,000
118	41,469	,000	,000
146	41,179	,000	,000
68	40,191	,000	,000
43	39,977	,000	,000

Observação de Outliers

Análise 2



X2=200,911; X2/gl=2,830; CFI=.956; GFI=.863; TLI=.943; NFI=.934; RMSEA=.095

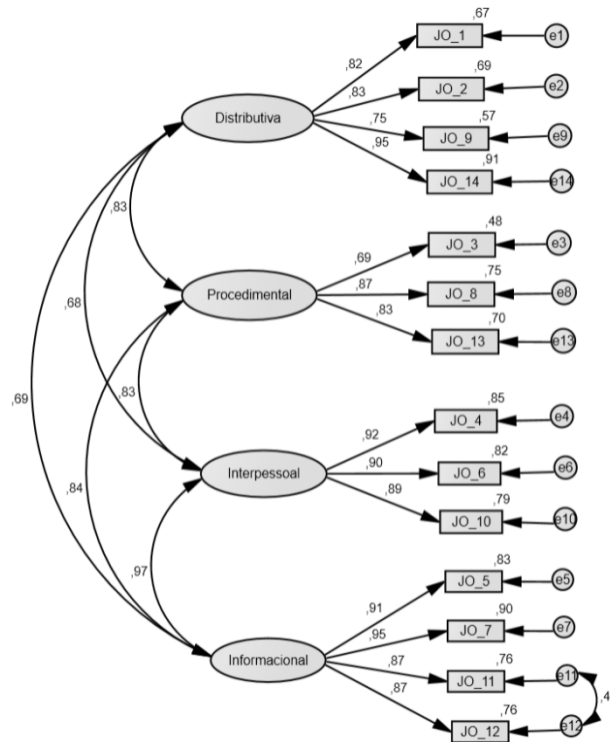
Modelo Teórico J2

		M.I.	Par Change
e12 <-->	Interpessoal	4,313	-,057
e12 <-->	Procedimental	7,993	,083
e11 <-->	e12	25,338	,187
e7 <-->	e11	7,713	-,080
e5 <-->	Procedimental	9,246	-,081
e5 <-->	Distributiva	8,338	,099
e5 <-->	e12	11,111	-,113
e5 <-->	e7	8,790	,078
e10 <-->	Distributiva	4,019	-,076
e10 <-->	e11	9,050	,113
e10 <-->	e5	4,886	-,076
e6 <-->	Distributiva	4,374	-,077
e4 <-->	Distributiva	13,304	,119
e4 <-->	e11	5,617	-,077
e4 <-->	e5	9,393	,091
e8 <-->	e12	5,128	,100
e8 <-->	e5	6,397	-,101
e3 <-->	e11	4,157	-,109
e3 <-->	e4	9,174	,142
e14 <-->	e10	4,268	,073
e9 <-->	e11	6,806	,135
e9 <-->	e7	8,036	-,117
e2 <-->	e10	6,283	-,115
e1 <-->	e12	11,524	-,140

e1 <--> e7	9,175	,099
e1 <--> e5	6,846	,098
e1 <--> e10	11,776	-,143
e1 <--> e2	14,652	,189

Índices de Modificação

Análise 3



X²=172,947; 000; X²/gl=2,471; CFI=.965; GFI=.883; TLI=.954; NFI=.943; RMSEA=.085

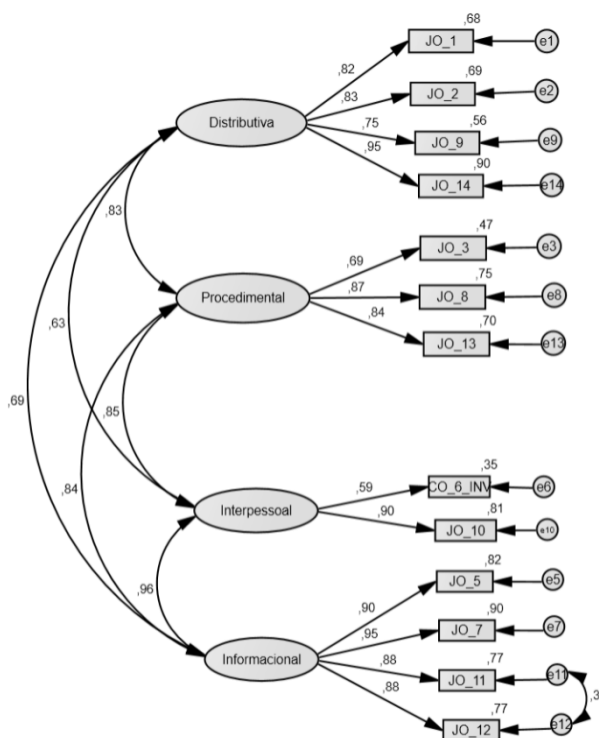
Modelo Teórico J3

		M.I.	Par Change
e12 <-->	Procedimental	7,510	,076
e7 <-->	e11	4,042	-,054
e5 <-->	Procedimental	8,724	-,077
e5 <-->	Distributiva	7,560	,091
e5 <-->	e12	5,177	-,071
e10 <-->	e11	10,576	,116
e10 <-->	e5	5,300	-,078
e6 <-->	Distributiva	4,701	-,080
e4 <-->	Distributiva	13,156	,117
e4 <-->	e5	6,284	,072
e8 <-->	e12	4,046	,084
e8 <-->	e5	5,973	-,096
e3 <-->	e4	8,398	,134
e14 <-->	Interpessoal	4,111	,053

	M.I.	Par Change
e14 <--> e10	4,492	,075
e9 <--> e11	6,852	,128
e9 <--> e7	7,530	-,112
e2 <--> e10	6,156	-,115
e1 <--> Informacional	4,142	,059
e1 <--> e12	8,775	-,115
e1 <--> e7	7,009	,085
e1 <--> e5	5,434	,085
e1 <--> e10	12,852	-,151

Índices de Modificação

Análise 4



X2=131,658;.000; X2/gl=2,270; CFI=.969; GFI=.905; TLI=.958; NFI=.946; RMSEA=.079

Modelo Teórico Final J4

Indicadores	J1	J2 (s/ outliers)	J3 (c/ covariação entre erros)	J4 (s/item 4)
χ^2/gl	3.811	2.830	2.471	2.270
GFI	.823	.863	.883	.905
TLI	.910	.943	.954	.958
NFI	.907	.934	.943	.946
CFI	.930	.956	.965	.969
RMSEA	.117	.095	.085	.079

Resumo das Análises

Fiabilidade

Escala Justiça Organizacional

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,953	13

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
JO_1	42,97	204,697	,675	,951
JO_2	43,35	201,695	,666	,952
JO_3	43,39	204,280	,646	,952
JO_5	42,68	196,090	,833	,947
JO_6	42,45	196,466	,776	,949
JO_7	42,61	194,259	,853	,947
JO_8	43,30	196,558	,801	,948
JO_9	43,10	203,519	,616	,953
JO_10	42,79	196,227	,792	,948
JO_11	42,76	194,964	,832	,947
JO_12	42,78	194,824	,826	,947
JO_13	43,65	199,357	,758	,949
JO_14	43,49	195,568	,812	,948

Sub-escala Justiça Distributiva

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,905	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
JO_1	9,89	16,081	,782	,880
JO_2	10,28	14,765	,802	,871
JO_9	10,02	15,608	,703	,907
JO_14	10,41	14,094	,865	,847

Sub-escala Justiça Procedimental

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,837	3

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
JO_3	6,27	7,288	,621	,846
JO_8	6,18	6,275	,735	,738
JO_13	6,53	6,458	,746	,728

Sub-escala Justiça Informacional

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,949	4

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
JO_5	11,67	17,963	,857	,939
JO_7	11,61	17,161	,904	,924
JO_11	11,76	17,441	,871	,935
JO_12	11,78	17,312	,873	,934

Sub-escala Justiça Interpessoal

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,895	2

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
JO_6	3,82	2,265	,810	. ^a
JO_10	4,16	2,315	,810	. ^a

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

Sensibilidade

Descriptives

	N Valid	N Missing	Median	Skewness	Std. Error of Skewness	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis	Minimum	Maximum
JO_1	203	0	4	-,096	,171	-,670	,340	1	6
JO_2	203	0	3	-,015	,171	-1,016	,340	1	6
JO_3	203	0	3	-,026	,171	-,815	,340	1	6
JO_5	203	0	4	-,337	,171	-,826	,340	1	6
JO_6	203	0	4	-,542	,171	-,705	,340	1	6
JO_7	203	0	4	-,354	,171	-,901	,340	1	6
JO_8	203	0	3	-,016	,171	-,938	,340	1	6
JO_9	203	0	4	-,069	,171	-,947	,340	1	6
JO_10	203	0	4	-,231	,171	-,933	,340	1	6
JO_11	203	0	4	-,258	,171	-,928	,340	1	6
JO_12	203	0	4	-,255	,171	-1,043	,340	1	6
JO_13	203	0	3	,350	,171	-,702	,340	1	6
JO_14	203	0	3	,099	,171	-1,095	,340	1	6

Descriptives

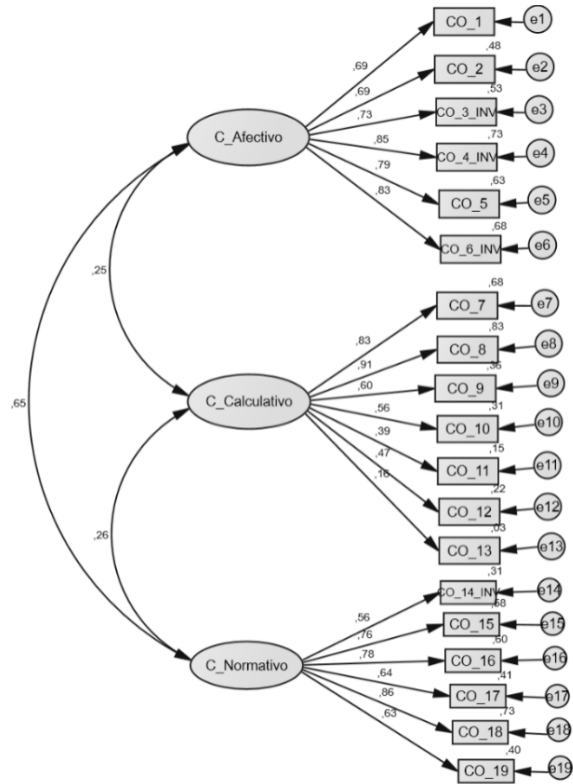
	N Valid	N Missing	Median	Skewness	Std. Error of Skewness	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis	Minimum	Maximum
JO	203	0	3,6923	-,069	,171	-,764	,340	1	6
J_D	203	0	3,5000	,042	,171	-,883	,340	1	6
J_P	203	0	3	,047	,171	-,841	,340	1	6
J_INF	203	0	4	-,300	,171	-,891	,340	1	6
J_INT	203	0	4	-,400	,171	-,791	,340	1	6

ANEXO D – Qualidades Métricas da Escala de Compromisso Organizacional

Validade

Análise Factorial Confirmatória

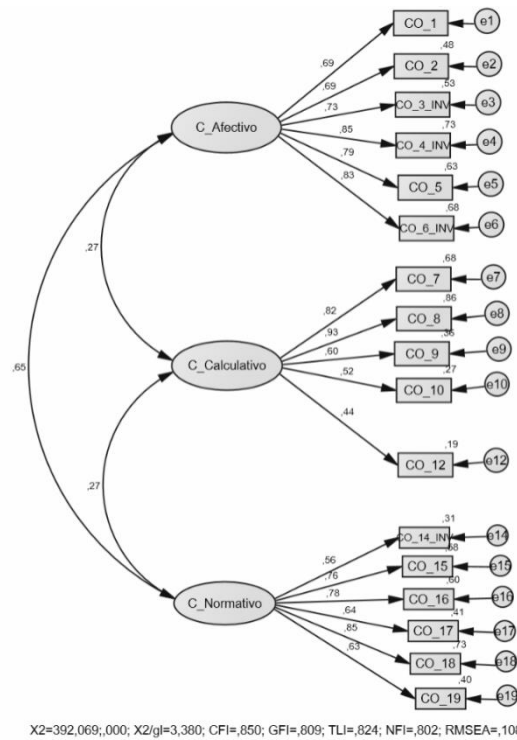
Análise 1



X²=593,956; X²/g=3,986; CFI=.782; GFI=.750; TLI=.750; NFI=.731; RMSEA=.121

Modelo Teórico CO1

Análise 2

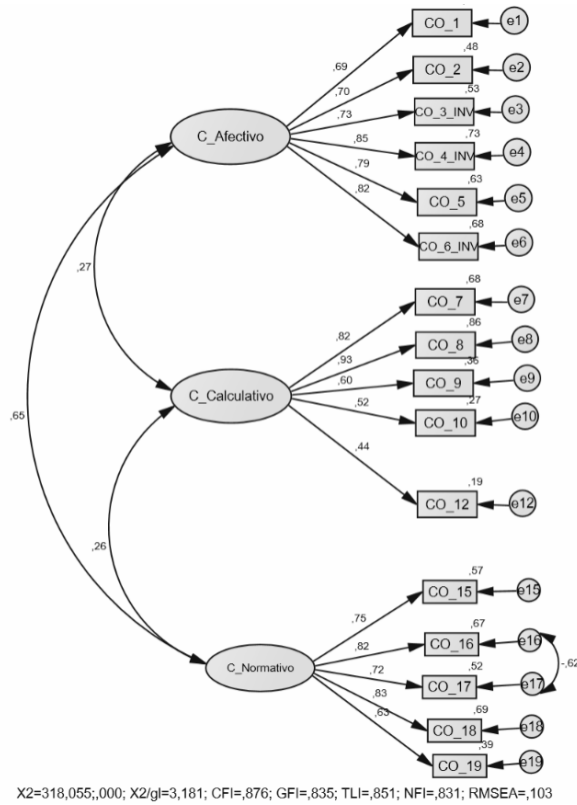


Modelo Teórico CO2

	M.I.	Par Change
e19 <--> C_Normativo	7,483	-,247
e19 <--> C_Calculativo	4,445	,338
e19 <--> C_Afectivo	11,755	,387
e18 <--> C_Calculativo	7,418	-,369
e17 <--> C_Normativo	13,095	-,349
e17 <--> C_Afectivo	29,305	,653
e17 <--> e19	17,755	,628
e16 <--> C_Normativo	4,966	,185
e16 <--> C_Afectivo	12,082	-,364
e16 <--> e19	4,834	-,285
e16 <--> e17	24,829	-,688
e15 <--> C_Afectivo	8,271	-,307
e15 <--> e19	6,885	-,345
e15 <--> e17	6,782	-,366
e15 <--> e16	31,564	,682
e14 <--> C_Normativo	5,910	-,257
e14 <--> C_Calculativo	8,187	,534
e14 <--> C_Afectivo	7,300	,356
e10 <--> C_Afectivo	4,566	-,297
e10 <--> e17	11,192	-,613
e10 <--> e16	6,585	,410
e10 <--> e12	16,494	,868
e9 <--> C_Afectivo	14,570	,450
e9 <--> e17	15,446	,611
e9 <--> e10	5,060	-,401

Índices de Modificação

Análise 3



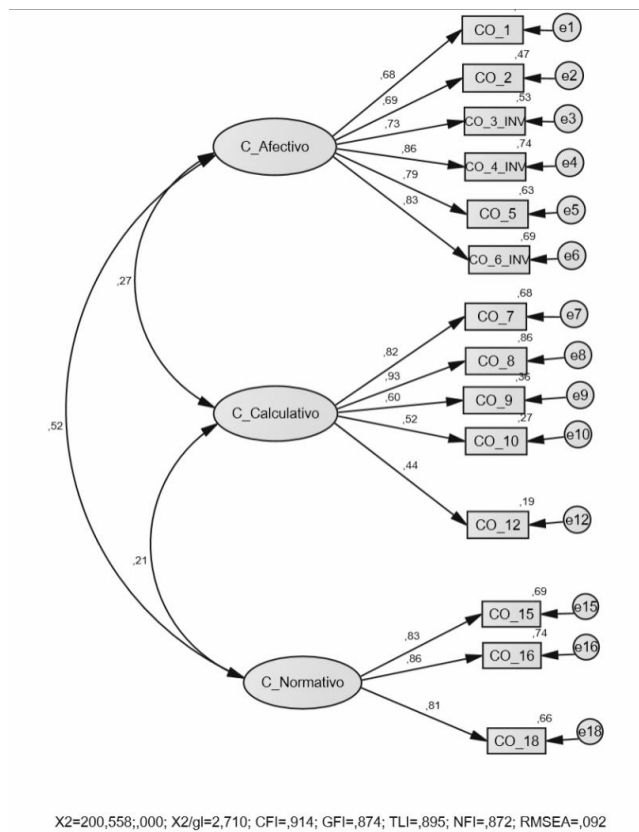
Modelo Teórico CO3

	M.I.	Par Change
e19 <--> C_Normativo	7,027	-,310
e19 <--> C_Calculativo	4,631	,341
e19 <--> C_Afetivo	11,819	,383
e17 <--> C_Normativo	4,304	-,226
e17 <--> C_Afetivo	10,572	,349
e17 <--> e19	4,181	,269
e16 <--> C_Afetivo	5,747	-,228
e15 <--> C_Afetivo	5,417	-,244
e15 <--> e19	4,736	-,281
e15 <--> e17	7,269	-,328
e15 <--> e16	8,922	,320
e10 <--> C_Afetivo	4,055	-,278
e10 <--> e17	5,522	-,390
e10 <--> e12	16,492	,868
e9 <--> C_Normativo	4,863	,272
e9 <--> C_Afetivo	13,280	,427
e9 <--> e17	11,215	,472
e9 <--> e10	5,062	-,401
e6 <--> e10	6,447	-,345
e6 <--> e8	4,953	,193
e5 <--> e19	7,664	,330
e5 <--> e16	5,219	-,237
e4 <--> e10	4,451	,286
e4 <--> e6	5,587	,200

	M.I.	Par Change
e3 <--> e6	12,411	,355
e3 <--> e5	6,587	-,282
e2 <--> e17	9,233	,415
e2 <--> e6	8,111	-,315
e2 <--> e5	10,352	,387
e1 <--> C_Normativo	4,341	,257
e1 <--> e19	4,854	,319
e1 <--> e17	5,663	,336
e1 <--> e7	5,345	,294
e1 <--> e2	4,607	,315

Índices de Modificação

Análise 4

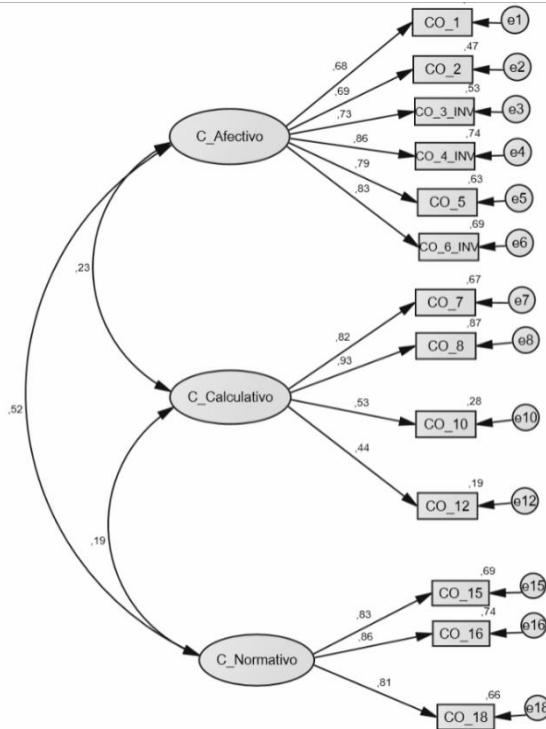


Modelo Teórico CO4

	M.I.	Par Change
e18 <--> C_Afectivo	10,839	,363
e10 <--> C_Afectivo	6,871	-,391
e10 <--> e16	6,426	,370
e10 <--> e12	16,483	,867
e9 <--> C_Afectivo	21,793	,591
e9 <--> e18	4,188	,272
e9 <--> e10	5,027	-,400
e7 <--> e15	6,004	,262
e6 <--> e10	7,076	-,359
e6 <--> e8	4,794	,189
e5 <--> e8	4,057	-,191
e5 <--> e6	4,108	-,188
e4 <--> e10	4,318	,281
e3 <--> e6	11,481	,338
e3 <--> e5	6,550	-,282
e2 <--> e6	7,712	-,307
e2 <--> e5	11,823	,419
e1 <--> e15	5,184	,294
e1 <--> e7	5,370	,297
e1 <--> e2	5,829	,361

Índices de Modificação

Análise 5



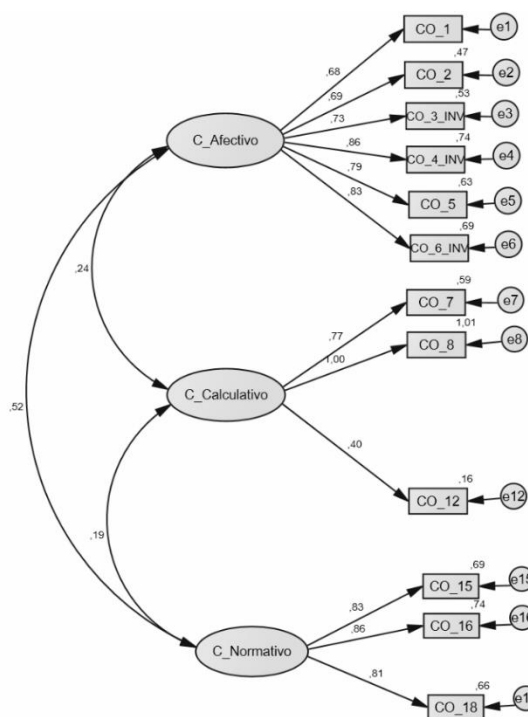
X2=151,384;000; X2/g=2,442; CFI=.934; GFI=.895; TLI=.918; NFI=.895; RMSEA=.084

Modelo Teórico CO5

		M.I.	Par Change
e18 <-->	C_Afectivo	1,727	,363
e10 <-->	C_Afectivo	5,835	-,360
e10 <-->	e16	6,145	,359
e10 <-->	e12	6,051	,850
e7 <-->	e15	6,552	,275
e6 <-->	e10	6,957	-,353
e6 <-->	e8	7,238	,241
e5 <-->	e6	4,071	-,187
e4 <-->	e10	4,440	,283
e3 <-->	e6	1,391	,337
e3 <-->	e5	6,566	-,282
e2 <-->	e6	7,710	-,307
e2 <-->	e5	1,879	,420
e1 <-->	e15	5,218	,295
e1 <-->	e7	6,287	,324
e1 <-->	e2	5,885	,363

Índices de Modificação

Análise 6



X2=104,090;000; X2/ig=2,041; CFI=.958; GFI=.915; TLI=.946; NFI=.922; RMSEA=.071

Modelo Teórico Final CO6

Indicadores	CO1	CO2 (s/itens 11 e 13)	CO3 (s/item 14; covariação entre erros)	CO4 (s/itens 17 e 19)	CO5 (s/item 9)	CO6
χ^2/gf	3.986	3.986	3.986	2.710	2.442	2.041
GFI	.750	.750	.750	.874	.895	.915
TLI	.750	.824	.824	.895	.918	.946
NFI	.731	.802	.802	.872	.895	.922
CFI	.782	.850	.850	.914	.934	.958
RMSEA	.121	.108	.103	.092	.084	.071

Resumo das Análises

Fiabilidade

Escala Compromisso Organizacional

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,855	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CO_1	48,1171	163,663	,646	,836
CO_2	47,4049	166,497	,607	,839
CO_3_INV	47,6976	169,202	,585	,841
CO_4_INV	47,2634	164,548	,662	,835
CO_6_INV	47,4439	166,336	,662	,836
CO_7	48,0780	178,612	,337	,858
CO_8	47,8195	176,051	,396	,853
CO_12	48,2244	186,626	,180	,868
CO_15	48,3317	169,605	,536	,844
CO_16	48,6976	169,732	,533	,844
CO_18	47,9854	166,613	,593	,840
CO_5	47,4585	165,299	,660	,835

Sub-escala de Compromisso Afetivo

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,892	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CO_1	23,8780	57,941	,652	,884
CO_3	23,1659	58,423	,660	,882
CO_3_INV	23,4585	59,475	,666	,881
CO_4_INV	23,0244	55,661	,789	,861
CO_5	23,2195	56,927	,754	,867
CO_6_INV	23,2049	57,507	,761	,866

Sub-Escala Compromisso Normativo

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,872	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CO_15	7,78	12,518	,756	,817
CO_16	8,14	12,299	,779	,796
CO_18	7,43	12,668	,726	,844

Sub-Escala Compromisso Calculativo

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,746	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CO_7	8,41	10,489	,643	,577
CO_8	8,16	9,917	,726	,474
CO_12	8,56	13,247	,380	,869

Sensibilidade

Descriptives

	N Valid	N Missing	Median	Skewness	Std. Error of Skewness	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis	Minimum	Maximum
CO_1	205	0	4	-,186	,170	-1,217	,338	1	7
CO_2	205	0	5	-,696	,170	-,737	,338	1	7
CO_3_1	205	0	5	-,337	,170	-1,010	,338	1	7
CO_4_1	205	0	4	-,767	,170	-,713	,338	1	7
CO_5	205	0	5	-,685	,170	-,697	,338	1	7
CO_6_1	205	0	5	-,510	,170	-,911	,338	1	7
CO_7	205	0	4	-,207	,170	-1,154	,338	1	7
CO_8	205	0	5	-,401	,170	-1,085	,338	1	7
CO_12	205	0	4	-,084	,170	-1,351	,338	1	7
CO_15	205	0	4	-,022	,170	-1,284	,338	1	7
CO_16	205	0	4	,163	,170	-1,313	,338	1	7
CO_18	205	0	4	-,239	,170	-1,250	,338	1	7

Descriptives

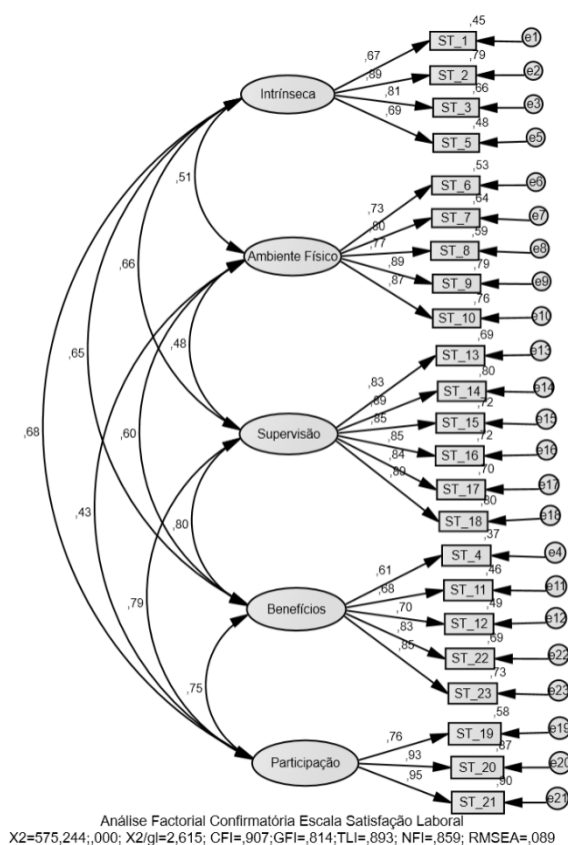
	N Valid	N Missing	Median	Skewness	Std. Error of Skewness	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis	Minimum	Maximum
C_O	205	0	4,333	-,266	,170	-,474	,338	1	7
C_A	205	0	5	-,413	,171	-,683	,340	1	7
C_C	205	0	4,333	-,196	,171	-,891	,340	1	7
C_N	205	0	4	-,024	,171	-1,122	,340	1	7

ANEXO E – Qualidades Métricas de Escala de Satisfação Laboral

Validade

Análise Factorial Confirmatória

Análise 1

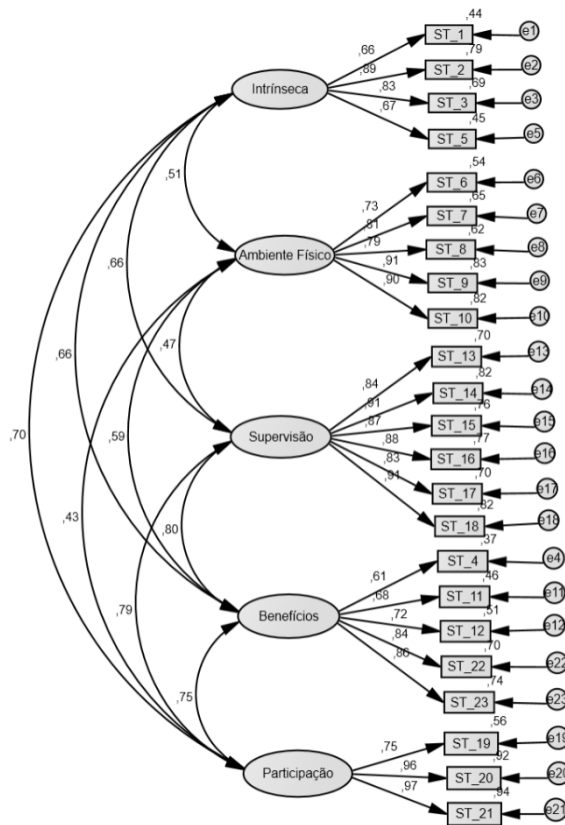


Modelo Teórico S1

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
148	107,907	,000	,000
45	100,692	,000	,000
181	100,077	,000	,000
74	68,163	,000	,000
150	64,909	,000	,000
63	63,018	,000	,000
22	61,196	,000	,000
26	60,649	,000	,000
27	57,858	,000	,000
131	57,069	,000	,000
133	55,457	,000	,000

Observação de Outliers

Análise 2



Análise Factorial Confirmatória Escala Satisfação Laboral
 X2=530,936; .000; X2/g=2,413; CFI=.923; GFI=.828; TLI=.911; NFI=.876; RMSEA=.084

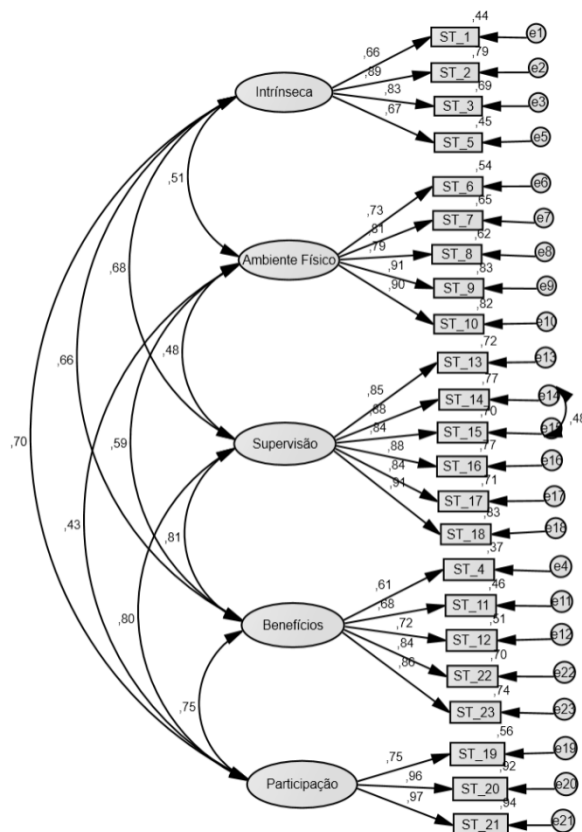
Modelo Teórico S2

		M.I.	Par Change
e19 <-->	Participação	7,589	-,160
e19 <-->	Supervisão	7,315	,186
e22 <-->	e23	12,219	,248
e12 <-->	Intrínseca	5,480	,158
e12 <-->	e23	9,969	-,291
e12 <-->	e22	7,808	-,265
e11 <-->	e23	4,128	-,202
e11 <-->	e12	23,443	,631
e18 <-->	Benefícios	6,035	-,091
e17 <-->	Benefícios	14,920	,185
e17 <-->	Supervisão	12,969	-,227
e17 <-->	e20	4,274	,088
e17 <-->	e12	5,120	,216
e16 <-->	Supervisão	7,860	-,156
e15 <-->	e17	7,449	-,171
e14 <-->	Supervisão	9,821	,147
e14 <-->	Intrínseca	6,835	-,104
e14 <-->	e16	7,419	-,134
e14 <-->	e15	34,958	,276
e13 <-->	e22	5,146	,168

	M.I.	Par Change
e13 <--> e18	6,475	,144
e13 <--> e15	11,811	-,211
e9 <--> e12	10,006	-,255
e9 <--> e10	13,183	,186
e8 <--> e23	4,500	,158
e8 <--> e14	4,600	-,122
e7 <--> e19	5,694	-,205
e7 <--> e12	4,084	,205
e7 <--> e15	9,411	-,205
e7 <--> e10	9,118	-,206
e6 <--> e21	6,674	-,117
e6 <--> e20	10,628	,158
e6 <--> e9	8,450	-,205
e5 <--> Intrínseca	4,189	-,114
e5 <--> e16	5,586	,167
e3 <--> e8	4,187	-,155
e2 <--> e23	4,048	-,125
e2 <--> e12	7,292	,217
e1 <--> Intrínseca	7,226	,153
e1 <--> e20	8,417	-,135
e1 <--> e8	5,916	,201

Índices de Modificação

Análise 3



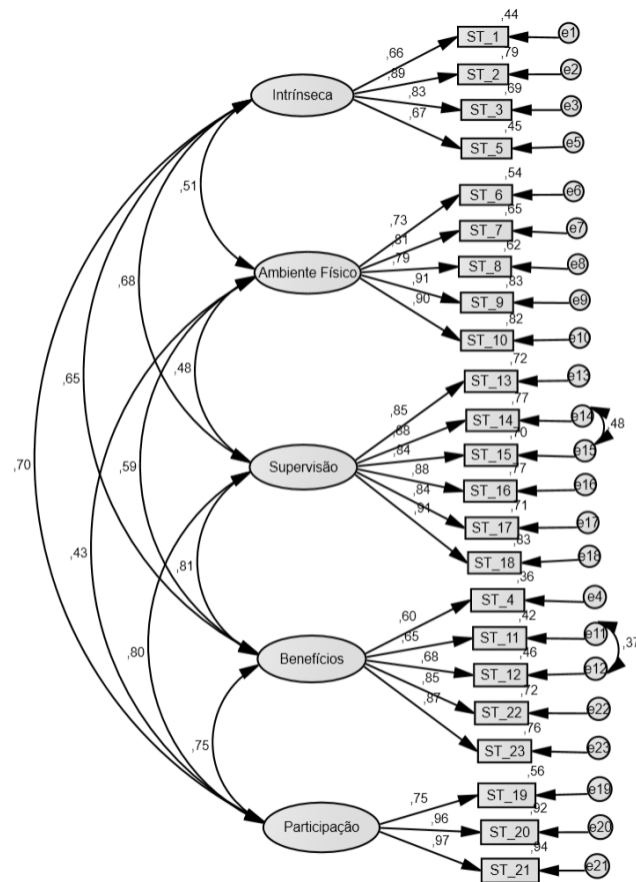
Análise Factorial Confirmatória Escala Satisfação Laboral
X2=491,338;000; X2/gf=2,244; CFI=.933;GFI=.839;TLI=.922; NFI=.886; RMSEA=.079

Modelo Teórico S3

	M.I.	Par Change
e19 <--> Participação	8,107	-,165
e19 <--> Supervisão	8,311	,196
e19 <--> e21	4,044	-,085
e22 <--> e23	12,083	,246
e12 <--> Intrínseca	5,322	,155
e12 <--> e23	9,847	-,289
e12 <--> e22	7,984	-,267
e11 <--> e12	23,513	,632
e18 <--> Benefícios	8,528	-,109
e18 <--> Supervisão	5,720	,115
e17 <--> Benefícios	13,800	,175
e17 <--> Supervisão	9,319	-,187
e17 <--> e20	4,188	,086
e17 <--> e12	5,031	,211
e16 <--> Supervisão	5,052	-,123
e16 <--> e22	4,110	-,136
e15 <--> e23	5,328	,131
e15 <--> e16	14,554	,195
e14 <--> Supervisão	4,900	,095
e14 <--> e18	5,283	,092
e14 <--> e16	7,547	-,125
e13 <--> e22	4,428	,153
e13 <--> e15	6,485	-,142
e9 <--> e12	9,998	-,254
e9 <--> e10	13,206	,186
e8 <--> e23	4,370	,156
e8 <--> e14	4,295	-,109
e7 <--> e19	5,746	-,206
e7 <--> e12	4,005	,203
e7 <--> e15	7,881	-,172
e7 <--> e10	9,109	-,206
e6 <--> e21	6,549	-,116
e6 <--> e20	10,699	,158
e6 <--> e9	8,440	-,205
e6 <--> e7	32,475	,512
e5 <--> Intrínseca	4,543	-,118
e5 <--> e16	4,661	,153
e3 <--> e14	4,792	-,113
e3 <--> e8	4,227	-,156
e2 <--> e23	4,014	-,124
e2 <--> e12	7,211	,215
e1 <--> Intrínseca	7,432	,155
e1 <--> e20	8,300	-,134
e1 <--> e8	5,882	,201

Índices de Modificação

Análise 4



Análise Factorial Confirmatória Escala Satisfação Laboral
 $\chi^2=465,963; 000$; $\chi^2/gf=2,137$; CFI=,939; GFI=,846; TLI=,929; NFI=,891; RMSEA=,075

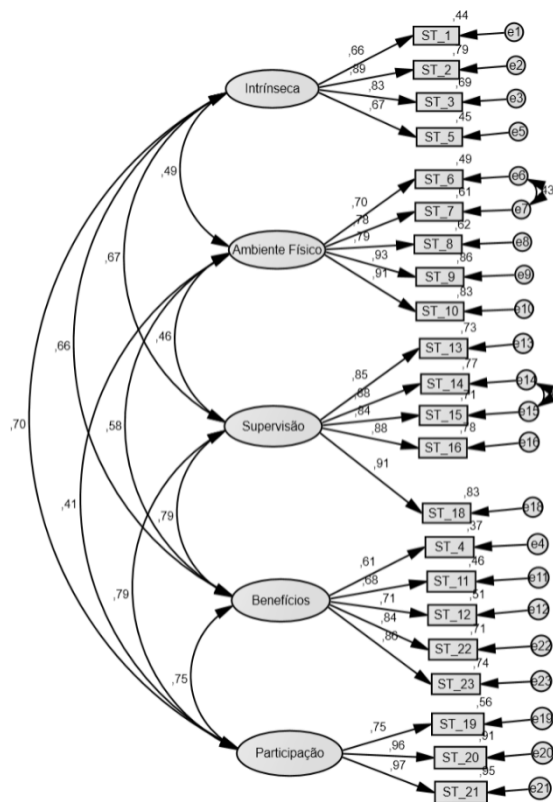
Modelo Teórico S4

	M.I.	Par Change
e19 ↔ Participação	8,075	-,164
e19 ↔ Supervisão	8,292	,196
e19 ↔ e21	4,012	-,085
e22 ↔ e23	12,154	,247
e12 ↔ Intrínseca	5,353	,156
e12 ↔ e23	9,914	-,290
e12 ↔ e22	7,864	-,265
e11 ↔ e23	4,089	-,201
e11 ↔ e12	23,471	,631
e18 ↔ Benefícios	8,527	-,110
e18 ↔ Supervisão	5,716	,115
e17 ↔ Benefícios	14,016	,177
e17 ↔ Supervisão	9,316	-,187
e17 ↔ e20	4,191	,086
e17 ↔ e12	5,056	,212
e16 ↔ Supervisão	5,017	-,123
e16 ↔ e22	4,124	-,136
e15 ↔ e23	5,228	,130
e15 ↔ e16	14,548	,195
e14 ↔ Supervisão	4,923	,096

	M.I.	Par Change
e14 <-> e18	5,288	,093
e14 <-> e16	7,529	-,125
e13 <-> e22	4,425	,153
e13 <-> e15	6,497	-,142
e9 <-> e12	10,540	-,254
e8 <-> e23	4,240	,154
e7 <-> e21	8,563	,114
e7 <-> e19	4,137	-,161
e7 <-> e12	4,240	,192
e7 <-> e18	4,251	,119
e7 <-> e15	6,032	-,139
e7 <-> e10	4,562	-,133
e6 <-> e21	11,353	-,141
e6 <-> e20	11,610	,152
e6 <-> e18	5,153	-,140
e6 <-> e13	4,668	-,164
e5 <-> Intrínseca	4,495	-,118
e5 <-> e16	4,648	,153
e3 <-> e14	4,759	-,113
e3 <-> e8	4,255	-,157

Índices de Modificação

Análise 5



Análise Factorial Confirmatória Escala Satisfação Laboral
X2=405,682; 000; X2/gf=2,059; CFI=.945; GFI=.856; TLI=.935; NFI=.899; RMSEA=.073

Modelo Teórico S5

	M.I.	Par Change
e19 <-> Participação	8,212	-,166
e19 <-> Supervisão	8,752	,212
e19 <-> e21	4,372	-,088
e22 <-> e23	11,689	,242
e12 <-> Intrínseca	5,623	,160
e12 <-> e23	9,540	-,286
e12 <-> e22	7,543	-,261
e11 <-> e23	<u>4,291</u>	-,206
e11 <-> e12	23,799	,638
e16 <-> Supervisão	7,816	-,162
e15 <-> e23	5,331	,130
e15 <-> e16	12,061	,178
e14 <-> e18	5,933	,099
e14 <-> e16	7,182	-,124
e13 <-> e22	5,354	,168
e13 <-> e15	9,556	-,171
e9 <-> e12	10,453	-,253
e8 <-> e23	4,355	,156
e7 <-> e21	8,484	,114
e7 <-> e19	4,193	-,162
e7 <-> e12	4,172	,191
e7 <-> e15	6,714	-,146
e7 <-> e10	4,571	-,133
e6 <-> e21	11,204	-,140
e6 <-> e20	11,815	,154
e5 <-> Supervisão	4,029	,142
e5 <-> Intrínseca	4,584	-,119

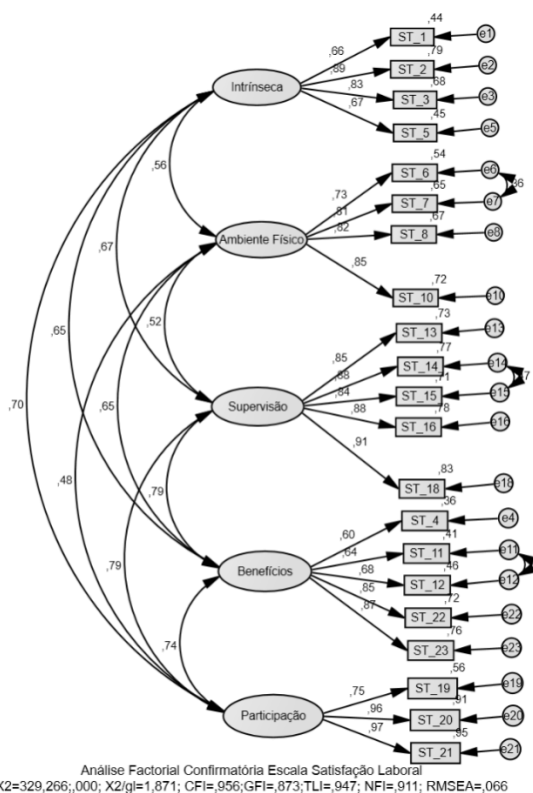
Índices de Modificação

	M.I.	Par Change
ST_20 <- ST_1	7,337	-,078
ST_19 <- Supervisão	4,024	,108
ST_19 <- ST_18	4,820	,101
ST_19 <- ST_16	5,373	,104
ST_19 <- ST_5	4,117	,112
ST_23 <- ST_12	4,404	-,084
ST_12 <- Intrínseca	4,228	,212
ST_12 <- ST_11	11,901	,173
ST_12 <- ST_2	7,296	,169
ST_11 <- ST_12	10,701	,182
ST_16 <- ST_19	4,433	,083
ST_16 <- ST_12	4,381	,076
ST_16 <- ST_5	5,999	,112
ST_14 <- ST_3	4,654	-,068
ST_9 <- Participação	6,025	-,120
ST_9 <- Benefícios	4,844	-,134

	M.I.	Par Change
ST_9 ←- Intrínseca	4,089	-,133
ST_9 ←- ST_21	6,273	-,093
ST_9 ←- ST_20	5,683	-,086
ST_9 ←- ST_12	13,359	-,122
ST_9 ←- ST_5	5,811	-,101
ST_9 ←- ST_1	4,845	-,091

Regression Weights

Análise 6



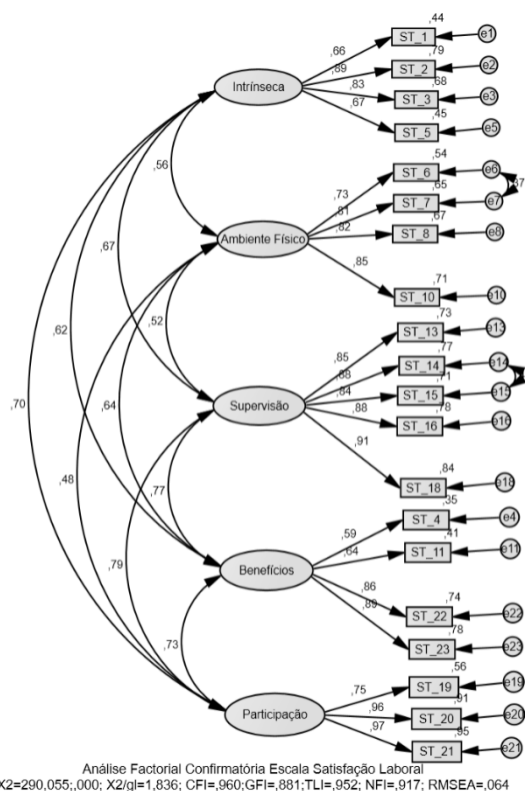
Modelo Teórico S6

	M.I.	Par Change
e19 <--> Participação	8,279	-,167
e19 <--> Supervisão	8,736	,212
e19 <--> e21	4,515	-,090
e22 <--> e23	5,069	,150
e12 <--> Benefícios	10,025	-,182
e12 <--> Intrínseca	7,310	,171
e12 <--> e22	5,177	-,202
e16 <--> Supervisão	7,613	-,160
e15 <--> e23	6,167	,137
e15 <--> e16	12,128	,178
e14 <--> e18	5,935	,099

	M.I.	Par Change
e14 <--> e16	7,045	-,123
e13 <--> e22	4,834	,157
e13 <--> e15	9,577	-,171
e8 <--> e14	4,476	-,114
e7 <--> e21	7,827	,110
e7 <--> e23	5,761	-,171
e7 <--> e18	4,483	,124

Índices de Modificação

Análise 7



Modelo Teórico Final S7

Indicadores	S1	S2 (s/ outliers)	S3 (covariação entre erros)	S4 (covariação entre erros)	S5 (s/item 17)	S6 (s/item 9)	S7 (s/item 12)
χ^2/gl	2.615	2.413	2.244	2.137	2.059	1.871	1.836
GFI	.814	.828	.839	.846	.856	.873	.881
TLI	.893	.911	.922	.929	.935	.947	.952
NFI	.859	.876	.886	.891	.899	.911	.917
CFI	.907	.923	.933	.939	.945	.956	.960
RMSEA	.089	.084	.079	.075	.856	.066	.064

Resumo das Análises

Fiabilidade

Escala de Satisfação Laboral

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,948	20

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ST_1	87,23	522,965	,449	,948
ST_2	87,46	505,056	,708	,945
ST_3	87,47	505,156	,641	,946
ST_4	88,57	509,032	,564	,947
ST_5	87,63	511,956	,631	,946
ST_6	87,22	509,196	,570	,947
ST_7	87,35	505,851	,585	,947
ST_8	87,18	508,595	,599	,946
ST_10	87,80	506,192	,557	,947
ST_11	88,69	504,691	,558	,947
ST_13	87,54	491,314	,771	,943
ST_14	87,90	497,059	,747	,944
ST_15	87,96	499,023	,722	,944
ST_16	88,01	488,622	,807	,943
ST_18	87,83	491,696	,789	,943
ST_19	87,40	501,943	,676	,945
ST_20	87,61	495,392	,772	,944
ST_21	87,63	494,702	,806	,943
ST_22	87,69	496,781	,729	,944
ST_23	88,21	494,328	,754	,944

Sub-Escala de Satisfação Intrínseca

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,849	4

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ST_1	14,45	15,343	,645	,826
ST_2	14,68	13,911	,773	,771
ST_3	14,69	13,290	,741	,785
ST_5	14,85	15,862	,602	,843

Sub-Escala de Satisfação com os Benefícios

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,829	4

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ST_4	12,41	20,731	,547	,831
ST_11	12,53	18,798	,603	,811
ST_22	11,53	18,270	,747	,744
ST_23	12,05	18,167	,743	,745

Sub-Escala de Satisfação com o Ambiente Físico

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,886	4

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ST_6	14,68	20,924	,725	,864
ST_7	14,82	19,444	,797	,836
ST_8	14,64	21,484	,712	,868
ST_10	15,26	19,199	,775	,845

Sub-Escala de Satisfação com a Supervisão

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,945	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ST_13	17,65	38,936	,802	,940
ST_14	18,00	38,826	,884	,926
ST_15	18,06	39,533	,846	,932
ST_16	18,12	38,274	,838	,934
ST_18	17,93	38,085	,880	,926

Sub-Escala de Satisfação com a Participação

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,917	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ST_19	9,43	10,187	,728	,964
ST_20	9,64	9,056	,891	,831
ST_21	9,66	9,350	,886	,837

Sensibilidade

Descriptives									
	N Valid	N Missing	Median	Skewness	Std. Error of Skewness	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis	Minimum	Maximum
ST_1	202	0	5	-,875	,171	-1,217	,341	1	7
ST_2	202	0	5	-,698	,171	,093	,341	1	7
ST_3	202	0	5	-,806	,171	-,131	,341	1	7
ST_4	202	0	4	-,095	,171	-1,169	,341	1	7
ST_5	202	0	5	-,871	,171	-,469	,341	1	7
ST_6	202	0	5	-1,058	,171	,316	,341	1	7
ST_7	202	0	5	-,920	,171	-0,064	,341	1	7
ST_8	202	0	5	-,976	,171	,261	,341	1	7
ST_10	202	0	4	-,558	,171	-,752	,341	1	7
ST_11	202	0	3	,037	,171	-1,250	,341	1	7
ST_13	202	0	5	-,735	,171	-,492	,341	1	7
ST_14	202	0	5	-,460	,171	-,482	,341	1	7
ST_15	202	0	4	-,375	,171	-,568	,341	1	7
ST_16	202	0	5	-,373	,171	-,889	,341	1	7
ST_18	202	0	5	-,532	,171	-,626	,341	1	7
ST_19	202	0	5	-,807	,171	-,307	,341	1	7
ST_20	202	0	5	-,684	,171	-,333	,341	1	7
ST_21	202	0	5	-,724	,171	-,227	,341	1	7
ST_22	202	0	5	-,464	,171	-,674	,341	1	7
ST_23	202	0	4	-,260	,171	-,798	,341	1	7

Descriptives									
	N Valid	N Missing	Median	Skewness	Std. Error of Skewness	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis	Minimum	Maximum
S_L	202	0	4,7000	-,394	,170	-,427	,338	1	7
S_I	202	0	5	-,559	,171	,096	,340	1	7
S_AF	202	0	5,2500	-,844	,171	,027	,340	1	7
S_B	202	0	4,1250	-,105	,171	-,836	,340	1	7
S_S	202	0	4,5399	-,474	,171	-,439	,340	1	7
S_P	202	0	5	-,701	,171	-,307	,340	1	7

ANEXO F – Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo

Amostra Total

	Total N	Minimum	Maximum	Mean	Standard Deviation
J_Organizacional	202	1,00	6,00	3,59	1,17
C_Organizacional	202	1,00	7,00	4,36	1,18
S_Laboral	202	1,60	7,00	4,62	1,18

Amostra por tipo de Empresa

	Tipo de Empresa									
	Empresa Familiar					Empresa Não Familiar				
	Total N	Minimum	Maximum	Mean	Standard Deviation	Total N	Minimum	Maximum	Mean	Standard Deviation
J_Organizacional	97	1,00	6,00	3,60	1,21	105	1,23	6,00	3,57	1,15
C_Organizacional	97	1,83	6,75	4,40	1,10	105	1,00	7,00	4,32	1,26
S_Laboral	97	1,60	6,65	4,68	1,15	105	1,60	7,00	4,56	1,21

ANEXO G – Correlações

Amostra Total

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
J_Organizacional	3,5864	1,17416	202
C_Organizacional	4,3581	1,18261	202
S_Laboral	4,6168	1,17758	202

Correlations				
		J_Organizacional	C_Organizacional	S_Laboral
J_Organizacional	Pearson Correlation	1	,561**	,832**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	202	202	202
C_Organizacional	Pearson Correlation	,561**	1	,623**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	202	202	202
S_Laboral	Pearson Correlation	,832**	,623**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	202	202	202

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

Amostra por tipo de Empresa

Descriptive Statistics				
Tipo de Empresa		Mean	Std. Deviation	N
Empresa Familiar	J_Organizacional	3,6011	1,20865	97
	C_Organizacional	4,4029	1,10027	97
	S_Laboral	4,6763	1,14817	97
Empresa Não Familiar	J_Organizacional	3,5729	1,14702	105
	C_Organizacional	4,3167	1,25774	105
	S_Laboral	4,5619	1,20700	105

Correlations

Tipo de Empresa			J Organizacional	C Organizacional	S Laboral
Empresa Familiar	J Organizacional	Pearson Correlation	1	,588**	,835**
		Sig. (2-tailed)		,000	,000
		N	97	97	97
	C Organizacional	Pearson Correlation	,588**	1	,642**
		Sig. (2-tailed)	,000		,000
		N	97	97	97
	S Laboral	Pearson Correlation	,835**	,642**	1
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	
		N	97	97	97
Empresa Não Familiar	J Organizacional	Pearson Correlation	1	,543**	,832**
		Sig. (2-tailed)		,000	,000
		N	105	105	105
	C Organizacional	Pearson Correlation	,543**	1	,607**
		Sig. (2-tailed)	,000		,000
		N	105	105	105
	S Laboral	Pearson Correlation	,832**	,607**	1
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	
		N	105	105	105

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

ANEXO H – Questões de Investigação e Teste de Hipóteses

Questão 1

Group Statistics					
Tipo de Empresa:		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
J_Organizacional	Empresa Familiar	97	3,6011	1,20865	,12272
	Empresa Não Familiar	105	3,5729	1,14702	,11194
J_Distributiva	Empresa Familiar	97	3,3840	1,22955	,12484
	Empresa Não Familiar	105	3,4000	1,31769	,12859
J_Procedimental	Empresa Familiar	97	3,1959	1,24513	,12642
	Empresa Não Familiar	105	3,1524	1,23260	,12029
J_Interpessoal	Empresa Familiar	97	4,0361	1,41098	,14326
	Empresa Não Familiar	105	3,9333	1,46443	,14291
J_Informacional	Empresa Familiar	97	3,9046	1,42588	,14478
	Empresa Não Familiar	105	3,8810	1,34052	,13082

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
J_Organizacional	Equal variances assumed	1,005	,317	,170	200	,865	,02822	,16576	-,29864	,35507
	Equal variances not assumed			,170	196,585	,865	,02822	,16610	-,29936	,35579
J_Distributiva	Equal variances assumed	,792	,375	-,089	200	,929	-,01598	,17972	-,37037	,33841
	Equal variances not assumed			-,089	199,978	,929	-,01598	,17923	-,36939	,33743
J_Procedimental	Equal variances assumed	,146	,703	,249	200	,803	,04350	,17444	-,30047	,38747
	Equal variances not assumed			,249	198,401	,803	,04350	,17451	-,30063	,38762
J_Interpessoal	Equal variances assumed	,188	,665	,507	200	,613	,10275	,20266	-,29687	,50237
	Equal variances not assumed			,508	199,640	,612	,10275	,20236	-,29628	,50178
J_Informacional	Equal variances assumed	,960	,328	,122	200	,903	,02369	,19465	-,36014	,40751
	Equal variances not assumed			,121	196,095	,904	,02369	,19513	-,36113	,40850

Questão 2

Group Statistics					
	Dimensão_Empresa	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
J_Organizacional	Pequenas e Médias Empresas (Até 250 colaboradores)	42	3,6447	1,21945	,18817
	Grandes Empresas (Mais de 250 colaboradores)	55	3,5678	1,21053	,16323
J_Distributiva	Pequenas e Médias Empresas (Até 250 colaboradores)	42	3,4107	1,21075	,18682
	Grandes Empresas (Mais de 250 colaboradores)	55	3,3636	1,25445	,16915
J_Procedimental	Pequenas e Médias Empresas (Até 250 colaboradores)	42	3,3254	1,34040	,20683
	Grandes Empresas (Mais de 250 colaboradores)	55	3,0970	1,17005	,15777
J_Interpessoal	Pequenas e Médias Empresas (Até 250 colaboradores)	42	4,1071	1,36835	,21114
	Grandes Empresas (Mais de 250 colaboradores)	55	3,9818	1,45285	,19590
J_Informacional	Pequenas e Médias Empresas (Até 250 colaboradores)	42	3,8869	1,47458	,22753
	Grandes Empresas (Mais de 250 colaboradores)	55	3,9182	1,40110	,18892

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
J_Organizacional	Equal variances assumed	,193	,661	,309	95	,758	,07686	,24885	-,41717	,57089
	Equal variances not assumed			,309	88,061	,758	,07686	,24910	-,41817	,57188
J_Distributiva	Equal variances assumed	,504	,479	,186	95	,853	,04708	,25323	-,45565	,54981
	Equal variances not assumed			,187	89,902	,852	,04708	,25202	-,45361	,54777
J_Procedimental	Equal variances assumed	,771	,382	,894	95	,373	,22843	,25542	-,27864	,73549
	Equal variances not assumed			,878	81,615	,382	,22843	,26013	-,28910	,74595
J_Interpessoal	Equal variances assumed	1,129	,291	,432	95	,667	,12532	,29037	-,45113	,70178
	Equal variances not assumed			,435	90,854	,665	,12532	,28802	-,44681	,69746
J_Informacional	Equal variances assumed	,025	,875	-,106	95	,915	-,03128	,29370	-,61435	,55180
	Equal variances not assumed			-,106	85,989	,916	-,03128	,29574	-,61920	,55664

Hipótese 1

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Sig. F Change	Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2		
1	,588 ^a	,346	,339	,89470	,346	50,184	1	95	,000	1,840

a. Predictors: (Constant), J_Organizacional

b. Dependent Variable: C_Organizacional

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	40,172	1	40,172	50,184	,000 ^a
	Residual	76,046	95	,800		
	Total	116,218	96			

a. Predictors: (Constant), J_Organizacional

b. Dependent Variable: C_Organizacional

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		95,0% Confidence Interval for B		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	2,476	,287		8,631	,000	1,906	3,045
	J_Organizacional	,535	,076	,588	7,084	,000	,385	,685

a. Dependent Variable: C_Organizacional

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3,0108	5,6868	4,4029	,64688	97
Residual	-2,40361	2,04529	,00000	,89003	97
Std. Predicted Value	-2,152	1,985	,000	1,000	97
Std. Residual	-2,686	2,286	,000	,995	97

a. Dependent Variable: C_Organizacional

Questão 3

V. Preditora – Percepção Justiça Organizacional

V. Critério – Compromisso Afetivo

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,641 ^a	,411	,405	1,14215

a. Predictors: (Constant), J_Organizacional

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	86,413	1	86,413	66,242	,000 ^a
	Residual	123,929	95	1,305		
	Total	210,342	96			

a. Predictors: (Constant), J_Organizacional

b. Dependent Variable: C_Afetivo

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,957	,366		5,344	,000
	J_Organizacional	,785	,096	,641	8,139	,000

a. Dependent Variable: C_Afetivo

V. Preditora – Percepção Justiça Organizacional

V. Critério – Compromisso Calculativo

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,061 ^a	,004	-,007	1,48116

a. Predictors: (Constant), J_Organizacional

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,774	1	,774	,353	,554 ^a
	Residual	208,413	95	2,194		
	Total	209,187	96			

a. Predictors: (Constant), J_Organizacional

b. Dependent Variable: C_Calculativo

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,681	,475		7,752	,000
	J_Organizacional	,074	,125	,061	,594	,554

a. Dependent Variable: C_Calculativo

V. Preditora – Percepção de Justiça Organizacional

V. Critério – Compromisso Normativo

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,371 ^a	,137	,128	1,51199

a. Predictors: (Constant), J_Organizacional

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	34,588	1	34,588	15,129	,000 ^a
	Residual	217,181	95	2,286		
	Total	251,769	96			

a. Predictors: (Constant), J_Organizacional

b. Dependent Variable: C_Normativo

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,308	,485		4,761	,000
	J_Organizacional	,497	,128	,371	3,890	,000

a. Dependent Variable: C_Normativo

Hipótese 2

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Durbin-Watson	
					R Square Change	F Change	df1	df2		Sig. F Change
1	,835 ^a	,697	,694	,63561	,697	218,259	1	95	,000	2,267

a. Predictors: (Constant), J_Organizacional

b. Dependent Variable: S_Laboral

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	88,176	1	88,176	218,259	,000 ^a
	Residual	38,380	95	,404		
	Total	126,555	96			

a. Predictors: (Constant), J_Organizacional

b. Dependent Variable: S_Laboral

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound
1 (Constant)	1,821	,204		8,936	,000	1,416	2,225
J_Organizacional	,793	,054	,835	14,774	,000	,686	,899

a. Dependent Variable: S_Laboral

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,6138	6,5785	4,6763	,95838	97
Residual	-2,75855	1,64931	,00000	,63229	97
Std. Predicted Value	-2,152	1,985	,000	1,000	97
Std. Residual	-4,340	2,595	,000	,995	97

a. Dependent Variable: S_Laboral

Questão 4

V. Preditora – Percepção de Justiça Organizacional

V. Critério – Satisfação Intrínseca

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,618 ^a	,382	,376	,98081

a. Predictors: (Constant), J_Organizacional

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	56,566	1	56,566	58,802	,000 ^a
	Residual	91,389	95	,962		
	Total	147,955	96			

a. Predictors: (Constant), J_Organizacional

b. Dependent Variable: S_Intrinseca

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,664	,314		8,472	,000
	J_Organizacional	,635	,083	,618	7,668	,000

a. Dependent Variable: S_Intrinseca

V. Preditora – Percepção de Justiça Organizacional

V. Critério – Satisfação Ambiente Físico

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,405 ^a	,164	,155	1,31427

a. Predictors: (Constant), J_Organizacional

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	32,260	1	32,260	18,676	,000 ^a
	Residual	164,095	95	1,727		
	Total	196,354	96			

a. Predictors: (Constant), J_Organizacional

b. Dependent Variable: S_AF

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,379	,421		8,018	,000
	J_Organizacional	,480	,111	,405	4,322	,000

a. Dependent Variable: S_AF

V. Preditora – Percepção de Justiça Organizacional

V. Critério – Satisfação Benefícios

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,800 ^a	,640	,636	,82625

a. Predictors: (Constant), J_Organizacional

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	115,384	1	115,384	169,013	,000 ^a
	Residual	64,856	95	,683		
	Total	180,240	96			

a. Predictors: (Constant), J_Organizacional

b. Dependent Variable: S_Beneficios

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,744	,265		2,808	,006
	J_Organizacional	,907	,070	,800	13,001	,000

a. Dependent Variable: S_Beneficios

V. Preditora – Percepção de Justiça Organizacional

V. Critério – Satisfação Supervisão

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,780 ^a	,609	,605	,98047

a. Predictors: (Constant), J_Organizacional

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	142,319	1	142,319	148,046	,000 ^a
	Residual	91,325	95	,961		
	Total	233,645	96			

a. Predictors: (Constant), J_Organizacional

b. Dependent Variable: S_Supervisão

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,894	,314		2,844	,005
	J_Organizacional	1,007	,083	,780	12,167	,000

a. Dependent Variable: S_Supervisão

V. Preditora – Percepção de Justiça Organizacional

V. Critério – Satisfação Participação

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,735 ^a	,541	,536	1,02100

a. Predictors: (Constant), J_Organizacional

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	116,533	1	116,533	111,788	,000 ^a
	Residual	99,032	95	1,042		
	Total	215,565	96			

a. Predictors: (Constant), J_Organizacional

b. Dependent Variable: S_Participação

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,601	,327		4,890	,000
	J_Organizacional	,912	,086	,735	10,573	,000

a. Dependent Variable: S_Participação