



ISPA
INSTITUTO UNIVERSITÁRIO
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

JUSTIÇA ORGANIZACIONAL, INTENÇÕES DE SAÍDA E
RESILIÊNCIA: EMPRESAS FAMILIARES E NÃO
FAMILIARES NO CONTEXTO DA HOTELARIA EM
PORTUGAL

MARIANA DE MORAIS CUNHA

Orientador de Dissertação:
PROF. DOUTOR DUARTE PIMENTEL

Coordenador de Seminário de Dissertação:
PROF. DOUTOR PEDRO ALMEIDA

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

MESTRE EM PSICOLOGIA

Especialidade em Psicologia Social e da Organizações

2020

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

A todos os que me acompanharam neste percurso, agradeço do fundo do coração.

À minha família: à minha mãe, ao meu pai, ao Paulo, ao Francico, aos meus avós e às minhas tias. À minha bisavó, que para sempre me acompanha.

Aos que me acolheram nesta aventura: ao Sandro, à Eduarda, à Cristina.

Aos professores que nunca esquecerei e que fomentaram o meu amor pela disciplina que pretendo enriquecer e praticar ao longo da minha vida: ao professor Duarte Pimentel, ao professor Pedro Quinteiro e ao professor Miguel Faro Viana.

Obrigada.

“The real voyage of discovery consists not in seeking new landscapes, but in having new eyes.”

Marcel Proust

Resumo

O presente estudo tem como objetivo expandir a investigação no âmbito das empresas familiares no que toca à perceção de justiça organizacional, às intenções de saída e à resiliência. Tendo o contexto do setor da hotelaria portuguesa como base, pretendeu-se (1) averiguar se existem diferenças entre colaboradores empresas familiares e empresas não familiares no que toca às perceções de justiça organizacional, às intenções de saída e à resiliência, (2) no que toca às empresas familiares, averiguar se existe uma relação entre perceções de justiça organizacional e intenções de saída e se essa relação é mediada pela resiliência. A amostra é composta por 205 participantes dos quais 98 são colaboradores de empresas familiares.

Os resultados obtidos revelam que não existem diferenças entre empresas familiares e empresas não familiares no que toca às três variáveis de estudo. Adicionalmente, evidenciou-se a existência de uma relação negativa entre perceção de justiça organizacional e intenções de saída, sendo a mesma mediada pela resiliência dos colaboradores.

Abstract

This investigation has the purpose of further enriching and expanding the field of family business with regards to organizational justice, turnover intentions and resilience. Having the Portuguese hotel business as our base, our intent was to (1) ascertain if there were differences between family and non-family business's employees in their organizational justice perceptions, resilience and turnover intentions, and (2) to determine if, in the particular case of family businesses, there is a relation between organizational justice perceptions and turnover intentions, and if so, if that relation is mediated by resilience. Our sample included 205 participants, of which 98 are family business employees.

The results showed that there are no significant differences between family and non-family businesses for the three beforementioned variables. Additionally, it has been ascertained a significant negative relation between justice organizational perceptions and turnover intentions, which in turn was discerned to be mediated by resilience.

Índice

<i>Introdução</i>	1
<i>Revisão da literatura</i>	3
Empresas Familiares vs. Empresas Não Familiares	3
Justiça Organizacional	6
Intenções de Saída/Turnover	9
Resiliência	11
Particularidades do Contexto de Hotelaria	13
Relação entre as variáveis	15
<i>Modelo de investigação e hipóteses</i>	18
<i>Método</i>	20
Delineamento	20
Amostra	20
Procedimento	25
Instrumentos	26
Escala de percepção de justiça organizacional	27
Escala Resilience at Work	27
Escala de Intenções de Saída	29
<i>Resultados</i>	30
Qualidades métricas das escalas	30
Escala de Justiça organizacional	30
Escala de Resiliência.....	31
Escala Intenções de Saída	32
<i>Discussão</i>	38
Limitações e Sugestões de Estudos Futuros	41
Implicações Práticas e Teóricas	43
<i>Conclusão</i>	45
<i>Referências</i>	46
<i>ANEXOS</i>	60
Anexo A- Questionário	61
Anexo B- Qualidades Métricas Escala de Resiliência Pré-teste	76
Anexo C- Qualidades Métricas Escala de Justiça Organizacional	79
Anexo D- Qualidades Métricas Escala de Intenções de Saída	82
Anexo E- Qualidades Métricas Escala da Resiliência	84
Anexo E- Questões de Investigação e Teste de Hipóteses	87

Lista de Figuras

Figura 1. Modelo de Investigação.....	18
Figura 2. modelo típico de mediação.....	36

Lista de Tabelas

Tabela 1. Frequências da amostra	23
Tabela 2. Distribuição da amostra.....	24
Tabela 3. Índices de Qualidade de Ajustamento de Modelo da Escala Resilience at Work...28	
Tabela 4. Normalidade Escala de Resiliência- Adaptação à língua portuguesa	29
Tabela 5. Fiabilidade da escala de Percepção de Justiça Organizacional	30
Tabela 6. Normalidade Escala de Percepção de Justiça Organizacional	31
Tabela 7. Fiabilidade da escala de Resiliência.....	31
Tabela 8. Normalidade Escala de Resiliência.....	32
Tabela 9. Fiabilidade da escala de Intenções de Saída	33
Tabela 10. Normalidade Escala de Intenções de Saída.....	33
Tabela 11. Comparação de médias de percepção de justiça organizacional.....	34
Tabela 12. Comparação de médias Intenções de saída	35
Tabela 13. Comparação de médias Resiliência.....	35
Tabela 14. Regressão Linear	36
Tabela 15. Output teste de mediação	37

Introdução

As empresas familiares em Portugal são responsáveis por 50% do emprego, 65% do PIB e constituem mais de 70% do tecido empresarial do país (Associação das Empresas Familiares, 2020). Assim, em Portugal, o típico cidadão tem aproximadamente 50% de probabilidade de trabalhar numa empresa familiar, e ao considerarmos esta probabilidade, apercebemo-nos que ao longo da vida desse mesmo cidadão, as probabilidades de nunca ter trabalhado numa empresa de natureza familiar são muito diminuídas.

Exatamente por essa razão, é fulcral o desenvolvimento de investigação sobre as mesmas, e mais especificamente no impacto que as características específicas destas empresas têm nos seus colaboradores. Assim, e apesar de existirem inúmeras definições para empresas familiares, o que as mesmas têm em comum é a influência e presença das famílias no negócio (Gagné *et al.*, 2014). Por outro lado, Portugal tem vindo a experienciar um crescimento exponencial no setor do turismo, hotelaria e restauração. Em 2019, o setor hoteleiro representava 6,9% do total de emprego e 8,9% do PIB português, sendo também a maior atividade económica exportadora do país (Turismo de Portugal, 2020).

Assim, o presente estudo tem como objetivo elucidar sobre as diferenças entre empresas familiares e não familiares, introduzindo na investigação o contexto específico do setor hoteleiro. As diferenças entre empresas familiares e não familiares têm sido estudadas aprofundadamente nos últimos anos (Marques & Couto, 2017) mas especificamente no que toca a governança corporativa (Lien *et al.*, 2015; Pimentel *et al.*, 2017b), gestão (Morck & Yeung, 2003), liderança (Pérez-González, 2006), carreiras (Schröder, 2011), satisfação (Pimentel, 2018), sucessão (Meier & Schier, 2016), orientação empreendedora (Pimentel *et al.*, 2017a) reputação organizacional (Deephouse & Jaskiewicz, 2013), inovação (Classen *et al.*, 2013), estilos de tomada de decisão (Pimentel *et al.*, 2018) e justiça organizacional (Pimentel *et al.*, 2020). Apesar do número crescente de variáveis a serem investigadas, observa-se que ainda há muitas variáveis a investigar, entre estas, as intenções de saída dos colaboradores e a resiliência.

Adicionalmente, torna-se importante explorar diferenças entre empresas familiares e não familiares em contextos específicos e particulares, cujas características os diferenciam da norma, como é o exemplo do setor hoteleiro. Assim, considera-se que ainda é escassa a investigação sobre estas diferenças no contexto da indústria hoteleira, especialmente no que diz respeito ao estudo de aspetos organizacionais como a justiça organizacional. A justiça

organizacional tem um peso considerável na satisfação, atitudes e desempenho dos colaboradores em qualquer organização, e tendo o sector hoteleiro especiais dificuldades ao nível dos recursos humanos, quer pelos seus horários rotativos quer pela natureza das tarefas (Hinkin & Tracey, 2010), torna-se importante investigar este conceito em empresas de cariz familiar, pois estas têm uma presença significativo no tecido deste sector.

Com o objetivo de elucidar os pontos acima descritos, a presente dissertação está organizada da seguinte forma: primeiramente é exposta a presente literatura no que toca às variáveis em estudo (empresas familiares *versus* empresas não familiares; justiça organizacional; intenções de saída; resiliência; o contexto do setor hoteleiro e estudos anteriores que combinam as variáveis em questão). Posteriormente propomos o modelo de investigação e as hipóteses em estudo e elucidamos de que modo a investigação foi conduzida. Segue-se a apresentação dos dados recolhidos da secção resultados e a subsequente interpretação dos mesmos na discussão.

Revisão da literatura

Empresas Familiares vs. Empresas Não Familiares

Investigação sobre empresas familiares é fulcral, especialmente no que toca ao desenvolvimento de teorias organizacionais, pois desconsiderar a contribuição percentual no tecido empresarial de empresas familiares (i.e., cerca de 70% do tecido empresarial mundial), pode implicar correr o risco de negligenciar aspetos que permitiriam uma conceção mais completa e robusta das mesmas. Adicionalmente, esta desconsideração pode também indiciar que algumas das teorias desenvolvidas possam não ser aplicáveis a uma parte considerável do contexto organizacional, prejudicando a generalização para o mundo empresarial como um todo (Chrisman, *et al.*, 2003).

A diferença entre entidades designadas Empresas Familiares (EFs) e Empresas Não Familiares (ENFs) tem sido investigada de maneira crescente ao longo das últimas décadas (Sharma, 2004; Poutziouris *et al.*, 2006), no entanto, ainda não foi estabelecido consenso no que toca à definição que constitui uma empresa enquanto EF (Rutherford, *et al.*, 2008). Grande parte das definições oferecidas tendem a basear-se na importância do papel da família, no que toca à determinação da visão e dos mecanismos de controlo utilizados pela empresa, assim como na criação de recursos e capacidades particulares (Chrisman *et al.*, 2003).

Segundo Chua *et al.* (1999) EFs são empresas em que grande parte do controlo e propriedade do negócio é atribuída a uma ou mais famílias nucleares ou por mais que um membro da mesma família. Assim, EFs têm sido definidas de várias maneiras ao longo do tempo, Barry (1989) indica que uma EF é considerada como tal se for controlada por membros de uma única família, sendo que esta definição pode englobar organizações que envolvam apenas um único proprietário (i.e., proprietário individual) ou um conjunto de proprietários com relação familiar. A esta definição, Daily e Dollinger (1992) acrescentam, que as empresas familiares devem não só pertencer à família como serem geridas pela mesma. Por outro lado, Chua *et al.* (1999) realçam a importância da gestão da empresa pela família de maneira a manter a visão da empresa que a família estabeleceu e com o objetivo último de sustentar o controlo de geração em geração, sublinhando a necessidade de propriedade e de controlo da gestão. Pimentel *et al.* (2020) adapta o conceito de Chua *et al.* (1999) considerando que uma empresa é uma EF se a família for a única entidade responsável pelas decisões de gestão e deter pelo

menos 75% das ações. Assegurando, assim, que a família é responsável pela gestão, controle e governança da empresa.

Tagiuri e Davis (1996) consideram que as EFs englobam fatores diferenciadores sob a forma de atributos bivalentes, que constituem tanto vantagens como desvantagens. Estes atributos bivalentes derivam diretamente da sobreposição entre círculos identitários de família, propriedade e gestão. Por exemplo, um pai e um filho podem ser membros da família, proprietários da empresa e membro do grupo de gestão simultaneamente. Esta simultaneidade de papéis traduz-se em bivalência: como familiares, os indivíduos têm como preocupação principal o bem-estar da família, enquanto proprietários, a preocupação central é o retorno do investimento e enquanto gestores procuram eficácia operacional. Uma segunda bivalência é a identidade partilhada pelos indivíduos que trabalham juntos: cada ação dos mesmos carrega significado familiar e empresarial. Adicionalmente, os comportamentos dos elementos da família são influenciados, em parte, pela sua história comum. Da mesma emerge uma considerável quantidade de experiências partilhadas, constituindo assim outra bivalência.

São também considerados atributos bivalentes o envolvimento emocional e confusão dos membros da família derivado de sentimentos intensos de estima e/ou ódio que nutrem uns pelos outros concomitantemente; a linguagem privada dos familiares, que lhes permite comunicar de maneira eficiência e confidencial; a consciência mútua que têm das circunstâncias uns dos outros e por fim, o significado da empresa familiar pode representar facetas distintas dependendo da geração, para um fundador pode ser vista como uma criança (projeto) e para um filho pode ser considerada como um bem a proteger (um irmão mais novo), ou noutros casos, um rival.

De acordo com Tagiuri e Davis (1996), estes atributos bivalentes são, na sua essência, características presentes em todas as EFs e que, pela sua natureza não podem ser erradicadas. As mesmas podem traduzir-se em consequências positivas ou negativas, constituindo vantagens ou desvantagens competitivas. Como tal, cabe à gerência destas empresas potencializar as vantagens e tentar minimizar as desvantagens.

Pode considerar-se que a principal distinção entre EFs e ENFs é a adição de fatores suplementares ao objetivo central de todas as empresas: o lucro e o aumento do valor das cotas de mercado. Um conjunto desses fatores está relacionado com a riqueza socioemocional, a mesma é constituída por aspetos não financeiros que são também por si, propósito da EF, como por exemplo assegurar o bem-estar financeiro da família, garantindo que esta se mantém detentora da propriedade e que o controle é mantido geracionalmente (Gómez-Mejía *et al.*, 2007).

Os proprietários da família procuram manter a riqueza socioemocional da sua empresa. Em prol desse objetivo, são, por vezes, tomadas decisões que à primeira vista parecem pouco lógicas e desadequadas ao nível financeiro, um exemplo comum é promover um colaborador membro da família para um cargo para o qual não tem as competências ou experiência necessária. Como consequência destas ações possivelmente enviesadas, o desempenho da empresa pode ser afetado a longo prazo, (Gómez-Mejía *et al.*, 2011). Apesar dos aspetos aparentemente negativos deste fenómeno, a preocupação das EFs com a riqueza socioemocional é uma característica marcante das mesmas que lhes traz algumas vantagens. Uma dessas vantagens é a importância dada aos aspetos socioemocionais do negócio, neles incluídos a reputação, as relações afetivas com os clientes e colaboradores, projetando a sensação de família para o próprio negócio. Assim, as EF preocupam-se com honra, favores prestados, e com a integração duradoura dos seus colaboradores no negócio (Berrone *et al.*, 2012). Este tipo de fatores não é considerado como sendo uma prioridade para ENF pois não influencia de maneira direta o objetivo central: os resultados financeiros.

A presença da família na organização tem um impacto significativo na empresa, especialmente no que toca à sua cultura. A perspetiva e a visão que os membros da família têm do negócio prevalece sobre qualquer outra que se possa desenvolver organicamente numa ENF. Assim, é de esperar que os objetivos e valores da organização possam muitas vezes ser indiscrimináveis dos valores adquiridos no seio familiar (Chrisman *et al.*, 2002).

Uma das vantagens de EFs, especialmente em pequenas e médias empresas, é a proximidade que é estabelecida entre os colaboradores e a família que os gere, diminuindo a distância a nível de hierarquia e subscrevendo uma estrutura por vezes mais socialmente informal e menos burocrática. Este efeito muitas vezes aumenta a coesão e compromisso nestas organizações, sendo um fenómeno que descreve uma tendência de os colaboradores se considerarem ligados ao negócio e à organização em si (i.e., apropriação psicológica da empresa) (Sieger, *et al.*, 2011).

Este fenómeno de proximidade estabelece-se com os membros da família e também com os outros colaboradores, fazendo com que estes se sintam verdadeiramente parte da família (Azoury *et al.*, 2013). O que, por sua vez, facilita o acesso dos colaboradores à gerência e chefias, fazendo com que seja possível aos colaboradores não familiares colocarem questões, partilharem opiniões, e participarem nas decisões de gestão da empresa, fazendo com que estas empresas sejam muitas vezes menos burocráticas que ENFs e que os seus colaboradores experienciem níveis mais elevados de satisfação (de Vries, 1993). Ademais, devido à sua orientação para o interior da empresa e ambiente de valorização dos colaboradores, empresas

familiares tendem a preocupar-se mais com o bem-estar dos seus colaboradores comparativamente a ENFs (Alderson, 2011).

Segundo Gutiérrez-Broncano *et al.* (2013), as EFs são caracterizadas por algumas desvantagens no que toca a gestão empresarial, sendo que estes fatores incluem a falta de sistemas de avaliação de desempenho, uma utilização diminuída de práticas de gestão de recursos humanos e uma probabilidade superior de não existir um sistema de formação e desenvolvimento instalado. Apesar destas características representarem desvantagens, é importante recordar que EFs detêm um outro conjunto de fatores designado por *familiness* que surgem da interação da família e a organização que podem representar uma vantagem competitiva (Dawson, 2012), sendo consideradas mais informais, ágeis e flexíveis (Welch & Welch, 2006), menos burocráticas e menos hierárquicas (Aronoff & Ward, 2000).

Justiça Organizacional

A justiça organizacional é um fator organizacional chave que influencia de maneira pronunciada a satisfação, atitudes e performances dos colaboradores (Greenberg, 1990, 2017). Num contexto empresarial, a justiça organizacional é a perceção subjetiva dos colaboradores sobre a maneira como a organização os trata (Colquitt *et al.*, 2001), nomeadamente no que toca à maneira como os salários são distribuídos, os sistemas de avaliação de desempenho são implementados, a relação com a chefia é gerida e os benefícios são atribuídos (Lam, 2015).

Em investigações prévias sobre justiça organizacional, foi evidenciada a importância que a mesma tem na vida organizacional dos colaboradores, estando relacionada com satisfação e performance dos mesmos (Greenberg, 1990). Percecionar uma organização enquanto justa resulta numa tendência dos colaboradores em demonstrarem comportamentos desejáveis em relação aos seus líderes e gerentes, colegas e organização como um todo (Pimentel, 2020), assim como aumentar a satisfação e compromisso dos colaboradores (e.g. Colquitt *et al.*, 2001). Adicionalmente, segundo Kristensen e Westergaard-Nielson (2006), a perceção de justiça por parte dos colaboradores resulta, para além de níveis de satisfação mais elevados, na identificação e envolvimento dos colaboradores em atividades laborais, o que se traduz num aumento na qualidade do trabalho e, conseqüentemente, no sucesso da organização. Por outro lado, percecionar uma organização como injusta pode resultar no aumento de níveis de stress, na diminuição de performance e no aumento do *turnover* (Judge & Colquitt, 2004).

Estas percepções de justiça, segundo Rego (2002), são formadas através de um processo de organização, seleção e interpretação de informação contextual através do qual o colaborador dá sentido à realidade que vive dentro da organização. Como tal, sendo a justiça organizacional um conceito subjetivo, dependente das percepções dos colaboradores, uma decisão da gerência pode ser considerada justa segundo um padrão princípios e normas sociais, mas ser considerada injusta pelos colaboradores afetados ou envolvidos (Colquitt *et al.*, 2001).

Assim, o constructo de justiça organizacional, segundo Colquitt (2001), deve ser considerado numa perspectiva multidimensional, sendo composto por quatro dimensões: justiça distributiva, justiça procedimental, justiça interacional interpessoal e justiça interacional informacional.

O conceito de justiça distributiva é definido por Colquitt (2001) como a (im)parcialidade associada a decisões relacionadas com a distribuição de recursos dentro da organização (sendo os recursos típicos o salário, benefícios e promoções). Este conceito provém da Teoria de Equidade de Adams (1963) que considera que a mesma é o resultado da transação que os colaboradores estabelecem entre as contribuições à organização (e.g. esforço, dedicação) e o que a organização retribui (e.g. salário). A justiça distributiva inclui também a consideração do rácio entre as retribuições atribuídas a outros colaboradores (que desempenham o mesmo papel) em função da sua contribuição. Como resposta a iniquidade percebida, o colaborador pode reter comportamentos voluntários de maneira a ajustar a sua contribuição, resultando numa alteração no rácio de equidade, providenciando uma sensação de justiça. A performance dos colaboradores pode ser altamente influenciada pela sua percepção da adequação das recompensas pelo trabalho realizado (Adams, 1965; Greenberg, 1990). Este constructo é relativo à distribuição de recursos dentro da organização, podendo estes ser recursos monetários, por forma de salário ou bónus, ou recursos não monetários e até intangíveis, como reconhecimento.

Por outro lado, a justiça procedimental está ligada à percepção de justiça dos colaboradores em relação às políticas e práticas que regulam o processo de decisão pelo qual os recursos são distribuídos, sendo assim um constructo focado no processo levado a cabo pela gerência ou chefia para chegar a uma decisão justa (Colquitt, 2001). Moorman (1991) sugere que justiça procedimental envolve a equidade dos procedimentos que determinam os *outcomes* para os colaboradores, incluindo tanto os processos formais da organização, mas também a interação e/ou envolvimento dos colaboradores no processo de tomada de decisão.

Questões como oportunidades equivalentes no recrutamento e seleção de candidatos, ação disciplinar justa, critérios justos para a distribuição de bónus e a confiança que os

colaboradores têm na entidade envolvida no processo de tomada de decisão são apenas alguns exemplos de fatores que podem influenciar a percepção de justiça procedimental dos colaboradores (Rego, 2001).

Se os processos de gestão e procedimentos organizacionais forem considerados justos, os colaboradores sentir-se-ão mais satisfeitos e terão uma maior probabilidade de formar uma atitude positiva em relação às decisões da gestão, o que por sua vez pode levar indiretamente a diminuição dos níveis de conflito entre colaboradores e chefia (Yean & Yusof, 2016). Segundo Latham e Pinder (2005) a percepção de procedimentos justos possibilita o aumento da aceitação de benefícios, quer tangíveis quer intangíveis, conferidos pela organização, quando esta não se verifica, os colaboradores tendem a responder com falta de motivação. Para além da satisfação e motivação, a percepção de justiça procedimental pode também influenciar performance dos colaboradores, comportamentos de cidadania organizacional e índices de *turnover* (Alexander & Ruderman, 1987; Folger & Konovsky, 1989; Williams, 1999).

As justiça distributiva e procedimental estão altamente relacionadas e podem influenciar-se mutuamente, no entanto, é importante reforçar que são constructos distintos e como tal, é possível o colaborador sentir que existe justiça procedimental, mas não distributiva ou o contrário (Rego *et al.*, 2002). Isto é, o colaborador pode sentir que os critérios utilizados para distribuir as recompensas são justos e adequados, mas não considerar a quantia do bônus adequada para a quantidade de esforço despendido.

Os colaboradores, para além da justiça distributiva e procedimental, reagem também à justiça das interações com as entidades organizacionais, surgindo então a dimensão de justiça interacional que consiste nos aspetos sociais da relação dos colaboradores com a organização, gerência e chefias (Bies & Moag, 1986). Esta dimensão da justiça organizacional é um produto baseado em critérios como as justificações dadas pelas chefias sobre as decisões tomadas ou o respeito demonstrado em relação aos colaboradores (Cunha *et al.*, 2016). Segundo Bies e Moag (1986) pode promover-se o aumento deste tipo de justiça providenciando informação necessária ao raciocínio levado a cabo para a tomada de decisões da gerência.

Este tipo de justiça consiste em dois elementos: (1) a justiça interpessoal e (2) justiça informacional; sendo a primeira a percepção de como o colaborador é tratado (com dignidade, respeito, etc.) e a segunda a percepção da abertura da chefia para explicar as razões das decisões que são tomadas, e o quão os gerentes utilizam políticas de transparência (Colquitt, 2011). Segundo Rego e Cunha (2010), em Portugal, existe uma incidência para a valorização da justiça interpessoal em prol da justiça informacional, revelando uma tendência cultural para a relação social no contexto profissional e uma indiferença, acompanhada de conformidade, em permitir

a ignorância no que toca aos processos de gestão, não reivindicando assim essa responsabilidade à entidade autoritária.

Os constructos apresentados para as dimensões da justiça organizacional, são por definição distintos uns dos outros, no entanto, é sabido que não só estão relacionados, como se influenciando mutuamente e constituindo assim o sistema de justiça organizacional (Ambrose & Schminke, 2007). O que se verifica ao observar-se que se uma destas dimensões não estiver presente, há uma dificuldade acrescida em desenvolver de maneira eficiente a justiça organizacional em qualquer empresa (Yean & Yusof, 2016). Este modelo multidimensional foi provado por Rego e Souto (2004) como sendo o modelo teórico mais adequado para estudar a justiça organizacional no contexto Português.

Intenções de Saída/Turnover

A definição de *turnover* é caracterizada pela saída voluntária de colaboradores da organização, envolvendo fatores de afastamento físico e psicológico (Gomes *et al.*, 2010). O *turnover* pode também ser definido como o movimento de saída e de entrada dos colaboradores dentro de uma organização (Denvir & McMahon, 1992) e está altamente relacionado com baixa qualidade de serviço ao cliente e aumentos no custo de recrutamento e formação assim como na diminuição da produtividade da organização como um todo (Brien, 2015). Por estas razões, e num mercado cada vez mais competitivo, é cada vez mais vantajoso evitar o *turnover* e procurar reter o talento da organização (Pinheiro & Souza, 2013). Não só é importante investir em reter o talento na organização pelas consequências diretas de aumento de custos de recrutamento e formação, mas também pela natureza exponencial do *turnover*: nas organizações nos quais é experienciado um pico no *turnover*, a rotatividade na equipa acaba por influenciar os restantes colaboradores, fazendo com que estes estejam mais dispostos a sair (Guilding *et al.*, 2014).

A valorização das pessoas e talento nas organizações tem aumentado com a realização de que as pessoas são o aspeto diferenciador das organizações, o que as torna verdadeiramente competitivas e permite o sucesso e desenvolvimento de potencial (Pavanello & Jaeger, 2016). Esta valorização tem levado a uma tendência de aumento de investimento em práticas de gestão de pessoas e recursos humanos, o que por sua vez resulta num aumento das avaliações das causas do *turnover* e rotatividade dos colaboradores (Medeiros *et al.*, 2012).

Quando uma organização experiencia rotatividade de pessoal, além das consequências negativas ao nível do desempenho (Mustamil *et al.*, 2014), é importante considerar o outro tipo de consequências associadas. Estas consequências podem representar um custo elevado para a organização quando associadas a um processo de recrutamento: *outsourcing* de uma empresa para o recrutamento e seleção ou custo interno de horas de trabalho de colaboradores para o efetuarem; formação e *onboarding* (interna ou externa) do novo colaborador, o que, mais uma vez, pode representar um custo monetário ou temporal; e integração do novo membro na equipa, até o colaborador estar completamente integrado, é esperado uma diminuição da coesão entre os colaboradores ou até mesmo insatisfação. Este processo vai inevitavelmente levar à diminuição da qualidade do serviço prestado e possivelmente afetar a satisfação dos clientes, sendo esta a consequência mais pesada para as organizações (Guilding *et al.*, 2014).

Assim, financeiramente, é fulcral que as organizações acompanhem os impactos do *turnover* e procurem formas de os diminuir (Hinkin & Tracey, 2000), pois, segundo Borges e Ramos (2011), aumentar salários e/ou benefícios dos colaboradores pode ser menos penoso financeiramente do que um nível elevado de *turnover*. Por essa razão é fulcral analisar as razões ou fatores que podem levar ao *turnover*, de maneira a poder diminuí-lo. Segundo Medeiros *et al.* (2012) estes fatores podem derivar do mercado de trabalho: se houver bastante concorrência na procura de colaboradores qualificados, propostas aliciantes de concorrentes podem levar colaboradores a retirarem-se (Pinheiro, & Souza, 2013), ; por outro lado também é importante considerar os fatores psicológicos, como o comprometimento dos colaboradores perante a organização, a possibilidade de progressão de carreira e a satisfação e bem-estar dos colaboradores. Em relação a estes fatores psicológicos, é possível determiná-los através de análises, permitindo às organizações adaptarem-se e manter os seus colaboradores satisfeitos e diminuir a probabilidade de *turnover* (Pavanello & Jaeger, 2016).

Para além de fatores de mercado e fatores psicológicos, Lee *et al.* (2012) acrescentam que trabalho por turnos, elevadas cargas de trabalho, dias de férias irregulares e salários baixos são fatores que exponenciam a probabilidade de elevados níveis de *turnover*.

Segundo Guilding *et al.* (2014), uma das melhores maneiras para determinar métodos eficazes na redução do *turnover* numa organização é a realização de entrevistas de saída. Determinando as motivações de saída do colaborador, a organização pode tomar medidas que diminuem a probabilidade de outros colaboradores venham a escolher demitirem-se também, aumentando a satisfação e promovendo o bem-estar dos colaboradores (Kulik *et al.*, 2012).

Resiliência

Podemos considerar que o mundo do trabalho no século XXI tem sido caracterizado pela exigência sucessiva do acréscimo da produção por um decréscimo dos trabalhadores (acontecimento suportado por tecnologia cada vez mais sofisticada). No seguimento deste processo, surgem dados que sugerem que o fenómeno de intensificação do trabalho encontra-se agora no limite do que é humanamente possível de suportar (Quinlan & Bohle, 2009). Exatamente por essa razão as organizações têm-se consciencializado para a importância e valor dos seus colaboradores enquanto capital humano e como o recurso mais importante que estas possuem, sendo assim merecedores de proteção apropriada (Winwood *et al.*, 2013).

Contudo, tem sido consistentemente observado que alguns indivíduos no mundo de trabalho parecem manifestar a capacidade de lidar com exigências elevadas de trabalho com mais sucesso que outros. Diz-se que estes indivíduos possuem níveis altos de resiliência (Winwood *et al.*, 2013). Assim, as organizações existentes no mercado atual, por requererem proficiência e capacidades no âmbito da adaptação e inovação, procuram resiliência e envolvimento como uma característica chave nos seus colaboradores (Lee *et al.*, 2013). A natureza do trabalho é altamente volátil e multifacetada, e como tal, resiliência pode ser benéfica permitindo aos colaboradores adaptarem-se às expectativas e corresponderem a nível de performance mesmo em condições árduas e emocionalmente stressantes (Fredrickson *et al.*, 2003). Colaboradores resilientes não só superam desafios, mas também demonstram confiança nas suas capacidades, o que por sua vez tende a aumentar níveis de *work engagement* (Hodliffe, 2014).

Assim sendo, é fulcral a clarificar o conceito de resiliência, nas palavras de Hudgins (2015) “Existe uma diferença entre ser-se forte quando se lida com adversidade e demonstrar resiliência. Ser-se forte significa nada mais do que ser-se capaz de suportar uma situação complicada e sobreviver à mesma quando esta passa. Resiliência capitaliza essa força, tendo o benefício adicional de proporcionar aprendizagens de vida durante a adversidade. Isto capacita o individuo a experienciar desafios futuros com novas perspetivas.” (Hudgins, 2015 pág. E68)

Acrescentando, Windle (2011) define resiliência, na sua revisão conceptual, como o processo de negociação, gestão e adaptação a fontes significativas de stress ou trauma, sendo que os recursos acessíveis ao indivíduo, a sua vida e o seu ambiente, facilitam a sua capacidade de resposta e adaptação face à adversidade. Adiciona ainda que ao longo da vida do individuo a experiência de resiliência varia.

A resiliência tem sido estudada ao longo dos anos, e através destas investigações tem sido evidenciada a importância iminente da mesma (Langvardt, 2007). No entanto, a maior parte da investigação levada a cabo tem tido dificuldade em oferecer explicações para a sua importância, e em apresentar implicações práticas no local de trabalho (Rutter, 2012). Investigação no ramo da resiliência tem mais de 60 anos e passou por três fases diferentes: consideração das qualidades da resiliência; o estudo e compreensão da resiliência enquanto processo; e a consideração de resiliência enquanto uma competência vital para lidar com adversidade (Richardson, 2002). Estes passos, levados a cabo de maneira a providenciar esclarecimento sobre este conceito, envolveram descrever resiliência enquanto traço de personalidade, definindo resiliência enquanto uma característica personalística que modera os efeitos negativos do stress e promove adaptação (Wagnild & Young 1993), enquanto processo (Masten 2001), enquanto continuum (Ahern, 2006) e enquanto ciclo (Aronowitz, 2005). Assim, como um todo, a literatura conclui que a resiliência é uma qualidade que protege o indivíduo na adversidade (Hudgins, 2015).

Algumas descrições de resiliência identificam-na como um traço de personalidade ou predisposição genética (Windle, 2011), havendo vários estudos que sugerem que resiliência elevada a experiências de stress está assente em aspetos genéticos subjacentes (Berntsen *et al.*, 2012; Kolassa *et al.*, 2010). Não há evidências de que os fatores geneticamente determinados da resiliência sejam modificáveis conscientemente. Estes apenas representam a vulnerabilidade (ou o seu contrário) relativa de um indivíduo aos efeitos constringentes do seu contexto e ambiente. Contudo, dentro desta realidade, emerge uma visão de que a resiliência pode também ser conceptualizada como um processo adaptativo e dinâmico (Masten, 2001).

Em 1997, Polk realizou uma meta-análise da investigação em resiliência até há data, estabelecendo através da mesma uma definição para resiliência: a capacidade de transformar desastre numa experiência indutora de crescimento e continuar a avançar. Para além do estabelecimento da definição, Polk (1997) agrupou as várias teorias existentes num modelo e teoria multidimensional que é descrita através de quatro padrões observados na literatura de resiliência. Padrões disposicionais são os atributos psicossociais inerentes ao indivíduo que contribuem para que este demonstre resiliência. Padrões relacionais consideram as relações individuais que assistem a resiliência. Padrões situacionais são as experiências do indivíduo que criam oportunidades de resiliência. Por último, os padrões filosóficos envolvem a crença que se pode encontrar significados positivos através de experiências de vida.

Luthans (2002) providencia uma conceptualização que vê a resiliência numa perspetiva disposicional, definindo-a como uma capacidade desenvolvível de surgir ou recuperar em

situações de adversidade, conflito, falhanço e responsabilidade exacerbada. Dentro da mesma perspetiva, Masten (2001) define-a como uma característica que pode ser ensinada e desenvolvida com a prática e Rossi *et al.* (2013) definem-na como uma capacidade adaptativa que utiliza recursos, que pode ser facilitada ou desenvolvida através da disponibilidade de recursos organizacionais. Assim, e segundo estas definições, a resiliência pode ser ensinada, praticada e desenvolvida enquanto competência nos colaboradores. Consequentemente, o desafio presente na investigação e teorização sobre resiliência é identificar o processo e mecanismos associados ao constructo de resiliência, mais especificamente, conceber métodos que permitam medir os seus aspetos importantes com vista a poder ensinar o desenvolvimento consciente aos indivíduos que possam não manifestar espontaneamente resiliência ao nível requerido pela seu dia-a-dia no trabalho (Masten, 2001; Davis *et al.*, 2009).

O conceito de resiliência é multifacetado e uma dessas facetas é a resiliência organizacional: a mesma é definida por Lengnick-Hall e Beck (2005) como a capacidade de evitar, absorver, responder e recuperar de eventos intensos inesperados que podem pôr em causa a sobrevivência da organização. A resiliência organizacional foi conceptualizada de duas maneiras ao longo do tempo, a primeira é enquanto respostas organizacionais a ameaças externas e debate-se sobre como as organizações absorvem o impacto de choques ambientais e adotam novas práticas que afetam o seu posicionamento estratégico e subsequente sobrevivência (Meyer, 1982). Por outro lado, a segunda considera a resiliência organizacional enquanto capacidade adaptativa dos modelos de negócio e tenta explicitar de que maneira as organizações ajustam, adaptam e reinventam os seus modelos de negócio num ambiente que está em constante mudança (e.g., Hamel & Valikangas, 2003).

No caso das empresas familiares, resiliência organizacional está normalmente associada a um traço ou característica incorporada e/ou inerente à organização. Este aspeto é cada vez mais considerado um fator diferenciador das empresas familiares, no entanto, a razão pela qual existe esta diferença ainda é relativamente desconhecida e pouco estudada (Campopiano *et al.*, 2018).

Particularidades do Contexto de Hotelaria

O setor do turismo é a maior atividade económica exportadora de Portugal e tem vindo a experienciar um crescimento exponencial especialmente ao nível da hotelaria e restauração. Em 2019, o setor hoteleiro representava 6,9% do total de emprego e 8,9% do PIB

português (Turismo de Portugal, 2020). Adicionalmente, e sabendo que o tecido empresarial de Portugal é constituído por mais de 70% de empresas familiares (Associação das Empresas Familiares, 2020), é de notar que a hotelaria em Portugal é dominada por empresas familiares. Particularmente, segundo o ranking efetuado em 2019 pela consultora Deloitte, 53% dos grupos hoteleiros no top 20 são empresas familiares, demonstrando a importância das empresas familiares neste setor além de pequenas e médias unidades hoteleiras (Ali & Nelson, 2018).

Uma pequena empresa é caracterizada, segundo a comissão europeia, como uma organização que emprega 50 ou menos colaboradores e um volume de negócios menor ou igual a 10 milhões de euros. Segundo estes critérios pode dizer-se que a maioria das empresas no setor hoteleiro são pequenas ou microempresas, tipicamente geridas pelo proprietário ou familiar do proprietário (Amorim Varum *et al.*, 2011). O setor hoteleiro providencia assim oportunidades de entrada fácil através do alojamento local, serviços como *Rbnb* e pousadas. Este tipo de negócio é muitas vezes atrativo a proprietários individuais ou famílias.

Uma das características marcantes do turismo, e consequentemente do setor hoteleiro é a sua procura cíclica (Murphy, 1985). Muitos destinos experienciam um pico de procura dependendo da estação e aos fins-de-semana, seguido de, por vezes, longos períodos de taxas de ocupação baixas. Uma das maiores consequências associadas à procura cíclica é o fluxo de caixa e a gestão dos fundos, podendo até ameaçar a viabilidade destes negócios. Apesar desta desvantagem, esta particularidade oferece uma oportunidade às famílias para realizarem objetivos pessoais e familiares durante o ano (Baum, 1998).

Segundo Wanhill (2000) é de notar que as famílias podem fazer parte da experiência da estadia para os seus hóspedes, fazendo com que a autenticidade da experiência seja potenciada pelo contacto com os residentes, aumentando assim a popularidade de turismo rural e pequenas pousadas. Quando a família começa a fazer parte da atração, podemos evidenciar, de certa forma, um fenómeno de *family branding* que pode constituir uma vantagem significativa (Getz & Carlsen, 2005).

Segundo Hinkin e Tracey (2010), num estudo realizado de maneira a reconhecer as práticas de recursos humanos mais bem sucedidas na indústria hoteleira, a mesma é caracterizada por: interação intensiva com o cliente ou hóspede; extensas horas de trabalho, por vezes excedendo 12 horas por turno; horários de trabalho irregulares; trabalho maioritariamente por turnos, muitas vezes rotativos; baixa complexidade de tarefa; trabalho repetitivo; a necessidade de muito pouca formação; baixo salário e compensação insuficiente; elevada carga de trabalho (Babin & Boles, 1998); e taxas elevadíssimas de *turnover*. Adicionalmente, é de notar que a força de trabalho na indústria hoteleira é composta por uma

proporção significativa de minorias sociais, sendo parcialmente alimentada por colaboradores imigrantes.

Estes e outros aspetos fazem com que este setor seja caracterizado por taxas de *turnover* excessivas (Cheng & Brown, 1998), o que por sua vez tem consequências intensas para o negócio: financeiramente ao nível do custo de recrutamento e formação de colaboradores adicionais, pagamentos de horas extras aos colaboradores existentes para cobrir o posto de trabalho até ao recrutamento, diminuição da qualidade de serviço devido ao aumento da carga de trabalho dos colaboradores e por fim o aumento de taxas de *turnover* nos outros colaboradores que se sentem pressionados e exaustos (Frank *et al.*, 2004).

Os colaboradores no setor hoteleiro têm maior probabilidade de lhes serem feitas exigências incompatíveis por parte de colegas de trabalho, chefias ou até mesmo clientes. Adicionalmente, estes por vezes não possuem informação específica e essencial para o desempenho das tarefas necessárias à sua função (Singh, 2000). Estas exigências acompanhadas por uma deficiência ou desadequação de recursos, incluindo baixos níveis de formação, pouco apoio por parte das entidades que supervisionam, salários baixos e falta de reconhecimento e recompensas adequadas (Yavas *et al.*, 2004) acabam por esgotar a energia e recursos cognitivos dos colaboradores e levar a exaustão emocional (Babakus, 2008).

Taxas de *turnover* excessivas em colaboradores que interagem com o público como no setor hoteleiro tem tendência a prejudicar ou pôr em risco a qualidade do serviço ao cliente. Este fenómeno ocorre pela falta de pessoal temporária que é experienciada após a saída de um colaborador, que por sua vez atrasa ou inviabiliza a prestação do serviço. Muitos dos colaboradores no setor hoteleiro, especialmente os que trabalham na receção ou a nível operacional estão em contacto direto com clientes. A qualidade destes colaboradores, segundo LaLopa (1997), determinam a qualidade do serviço que o hotel pode providenciar aos seus clientes.

Relação entre as variáveis

Segundo Hemdi & Nasurdin (2007), apesar do problema acentuado do *turnover* no serviço hoteleiro, que como tem sido demonstrado, não é específico a um país, mas global (Birdir, 2002), têm vindo a surgir soluções ou métodos para a sua diminuição. Uma dessas soluções envolve a justiça organizacional percebida pelos colaboradores, mais especificamente, que o aumento da mesma pode reduzir as intenções de saída dos

colaboradores (Brashear *et al.*, 2005) o que conseqüentemente diminui as taxas de *turnover* (Price & Mueller, 1986).

Ao longo dos anos têm sido realizadas investigações em múltiplos contextos organizacionais de maneira a determinar o impacto da justiça organizacional em diversos fatores como a satisfação dos colaboradores (e.g. Leung *et al.*, 1996; López-Cabarcos *et al.*, 2015; Nadiri & Tanova, 2010; Sia & Tan, 2016). Pimentel (2018) corrobora esta relação na investigação no âmbito do contexto de EFs concluindo que percepções de justiça organizacional influenciam positivamente a satisfação de colaboradores não familiares em EFs. Cohen-Carash e Spector (2001) afirmam ainda que para além das percepções de justiça organizacional estarem relacionadas positivamente com satisfação, estão também com compromisso organizacional, sendo estes aspetos fulcrais à sobrevivência de qualquer organização (Cohen-Carash & Spector, 2001).

Assim, Barnett e Kellermans (2006) sugerem que, apesar de todos os colaboradores de EFs (independentemente de pertencerem à família ou não) formarem percepções em relação à justiça com que são tratados dentro da organização, a natureza particular de EFs pode ter efeitos singulares em relação ao que os colaboradores não-familiares percecionam como sendo justo em relação a algumas políticas organizacionais. Estas percepções por parte de colaboradores não familiares de EFs podem prever a satisfação de indivíduos no que toca a salários, oportunidades de formação e desenvolvimento, apoio dado por superiores hierárquicos, relações interpessoais com superiores diretos e tratamento justo por parte dos gestores (Mélia & Peiró, 1989). Estes aspetos estão muitas vezes intrinsecamente ligados com percepções de justiça organizacional (Colquitt *et al.*, 2011). Confirma-se assim a relação entre percepção de justiça organizacional e satisfação com os benefícios e gestores (Pimentel, 2018). Esta relação pode dever-se à noção de que em pequenas e médias empresas familiares, colaboradores não familiares tendem a sentirem-se, e a serem tratados, como parte da família (Azoury *et al.*, 2013; Pimentel *et al.*, 2017).

Por outro lado, e segundo Ali e Nelson (2018), os colaboradores não familiares podem também sentirem-se injustiçados ao se debaterem com a possível iniquidade entre os mesmos e os colaboradores familiares ao efetuar a comparação da razão entre os seus *inputs* (esforço e investimentos) e *outputs* (benefícios) na organização com a dos colaboradores familiares e apercebendo-se que a mesma é díspar e desigual. Esta percepção de injustiça e iniquidade pode ter origem na presença de nepotismo na empresa familiar. Segundo Donnelley (1964), alguns exemplos de nepotismo podem ser: a progressão interna de colaboradores pertencentes à família não estar baseada em mérito, mas em relação familiar; ou iniquidade nos processos de

recrutamento, selecionando membros da família em vez de indivíduos mais qualificados. Adicionalmente, Gomez-Mejia *et al.* (2001) sugerem que colaboradores não familiares que ocupam funções executivas nas EFs se encontram numa posição vulnerável, passível de serem acusados falsamente, ou lhes ser atribuído erroneamente a responsabilidade face ao insucesso da organização.

O nepotismo vivenciado nas EFs pode ser um fator impeditivo na atração e retenção de talento ao evidenciar aos colaboradores não familiares que mesmo não havendo favoritismo aparente numa primeira fase de recrutamento, ao nível da progressão de carreira representa um constrangimento, pois se todos os cargos de gestão forem ocupados por colaboradores familiares, não haverá possibilidade de desenvolvimento de carreira para colaboradores não familiares (Ali & Nelson, 2018).

Na sua investigação no âmbito das perceções de justiça organizacional no setor hoteleiro, López-Cabarcos *et al.* (2015) derivam que as regras e procedimentos usados no setor em Portugal são percebidos como justos e que esta perceção de justiça foi considerada pelos colaboradores como sendo mais importante que compensações no que toca a aumentar a ligação emocional dos colaboradores à organização. Por outro lado, os hotéis portugueses não têm tendência a providenciar aos colaboradores compensação justa e equitativa (Martins & Machado, 2005).

Modelo de investigação e hipóteses

No seguimento da análise da literatura defere-se a importância de estudar a justiça organizacional, o turnover e a resiliência no âmbito das empresas familiares, mais especificamente no setor da hotelaria em Portugal.

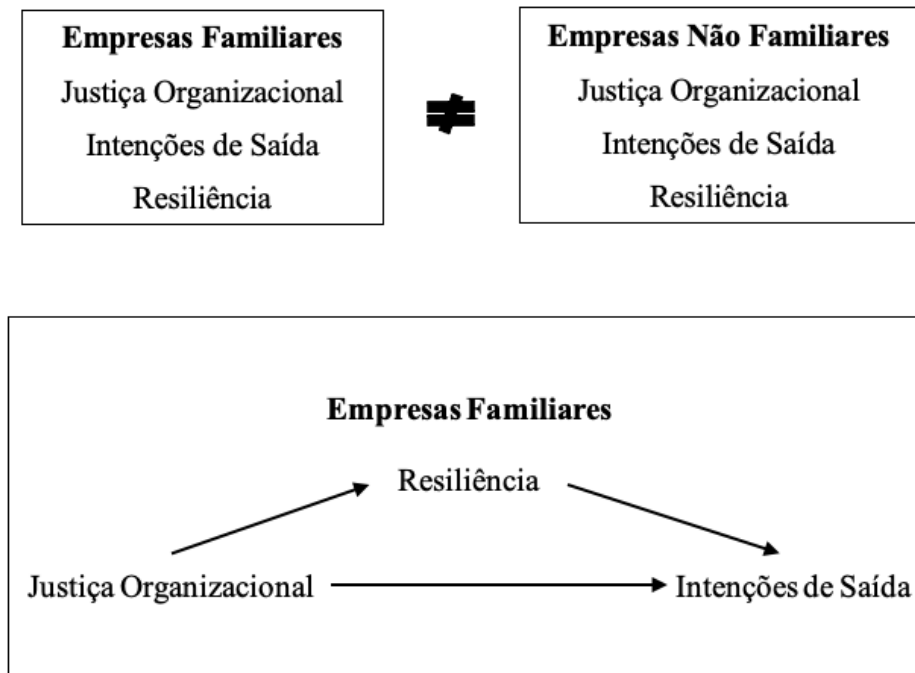


Figura 1. Modelo de Investigação

Pretende-se, assim, num primeiro momento, compreender se existem diferenças entre colaboradores de empresas familiares e empresas não familiares relativamente às perceções de justiça organizacional, resiliência e intenções de saída (*turnover*). Assim, foram formuladas as seguintes hipóteses e questão de investigação:

Hipótese 1- Existem diferenças significativas na perceção de justiça organizacional entre colaboradores de empresas familiares e empresas não familiares.

Hipótese 2- Existem diferenças significativas nas intenções de saída entre os colaboradores de empresas familiares e empresas não familiares.

Questão de Investigação 1 – Será que há diferenças ao nível de resiliência entre colaboradores de empresas familiares e empresas não familiares?

Num segundo momento, pretende-se estudar exclusivamente as empresas familiares ao compreender a relação das percepções de justiça organizacional dos colaboradores com a resiliência dos mesmos e as suas intenções de saída. Assim, surgiram as seguintes hipóteses:

Hipótese 3 - Nas empresas familiares, existe uma relação negativa entre as percepções de justiça organizacional e as intenções de saída.

Hipótese 4 – A relação entre as percepções de justiça organizacional e intenções de saída é mediada pela resiliência dos colaboradores.

Método

Delineamento

O presente estudo pretendeu comparar as percepções de justiça organizacional e as intenções de saída entre colaboradores de EFs e ENFs no setor da hotelaria, tentando aferir adicionalmente se existe uma relação entre as percepções de justiça organizacional, a resiliência e as intenções de saídas em empresas familiares no setor hoteleiro. Assim, este é um estudo correlacional uma vez que se pretende estabelecer correlações entre variáveis ao invés de uma relação de causa e efeito, é também quantitativo visto que para o tratamento dos dados recolhidos foram usados métodos estatísticos e é comparativo pois executamos análise de comparação entre dois grupos (EFs e ENFs) (Vilelas, 2009).

Amostra

A amostra para o presente estudo contou com a colaboração voluntária de 205 participantes, colaboradores do setor hoteleiro em Portugal. A recolha de dados decorreu entre o mês de março e agosto de 2020. O tipo de amostragem é não probabilística, intencional e de conveniência, uma vez que o questionário foi desenvolvido na plataforma *Google Forms* e distribuído a uma população de fácil acesso ao investigador, tendo sido divulgado em várias redes sociais. A totalidade dos participantes foi considerada uma vez que reuniam as condições necessárias para a participação no estudo: trabalharem no setor hoteleiro.

É importante referir que na descrição da amostra que se segue, e no resto do documento será utilizado ponto (“.”) em vez de vírgula (“,”) ao separar as casas decimais de maneira a cumprir as recomendações da 7ª edição da APA (American Psychological Association, 2019) apesar de as mesmas entrarem em conflito com as regras da língua portuguesa.

A amostra total é constituída por 205 participantes, dos quais 120 do género feminino (58.5%), 84 do género masculino (41.0%) e 1 participante que selecionou a opção “outro” no que toca ao género (0.1%). Os participantes apresentaram idades compreendidas entre os 19 e os 70 anos (M= 38.56; DP =11.67). No que toca a habilitações literárias, 1 (0.5%) participante completou o 1º Ciclo do Ensino Básico (4º ano), 11 (5.4%) participantes completaram o 2º Ciclo do Ensino Básico (6º ano), 14 (6.8%) completaram o 3º Ciclo do Ensino Básico (9º ano), 64 (31.2%) participantes completaram o ensino secundário, 70 (34.1%) participantes são licenciados, 25 (12.2%) participantes têm um bacharelato e 20 (9.8%) participantes têm um mestrado.

Dos 205 colaboradores que participaram na presente investigação, 48 (23.4%) são colaboradores em hotéis localizados no distrito de Aveiro, 3 (1.5%) no distrito de Braga, 3 (1.5%) no distrito de Castelo Branco, 11 (5.4%) no distrito de Coimbra, 1 (0.5%) no distrito de Évora, 16 (7.8%) no distrito de Faro, 1 (0.5%) no distrito da Guarda, 3 (1.5%) no distrito de Leiria, 64 (31.2%) no distrito de Lisboa, 2 (1.0%) no distrito de Portalegre, 30 (14.6%) no distrito do Porto, 10 (4.9%) na Região Autónoma da Madeira, 2 (1.0%) na Região Autónoma dos Açores, 1 (0.5%) no distrito de Santarém, 5 (2.4%) no distrito de Setúbal, 2 (1.0%) no distrito de Viana do Castelo, 1 (0.5%) no distrito de Vila Real e 2 (1.0%) no distrito de Viseu.

No que toca à categoria de empresa à qual os participantes pertencem, 11 (5.4%) trabalham numa organização considerada “nano” (menos do que 5 colaboradores), 17 (8.3%) numa organização considerada “micro” (menos do que 10 colaboradores), 65 (31.7%) numa organização considerada “pequena” (menos do que 50 colaboradores), 40 (19.5%) numa empresa considerada “média” (menos do que 250 colaboradores), 48 (23.4%) numa empresa considerada “Grande” (mais que 250 colaboradores) e 24 (11.7%) numa empresa considerada “mega” (mais do que 1000 colaboradores). Por outro lado, no que toca ao volume de negócio, 36 (17.6%) têm um total de transações inferior a 500 mil euros no período de um ano, 66 (32.2%) um total entre 500 mil euros e 2 milhões de euros, 45 (22.0%) um total entre 2 milhões e 5 milhões de euros, 49 (23.9%) mais de 5 milhões de euros por ano, adicionalmente 9 participantes não responderam a esta questão.

Os colaboradores que participaram na investigação apresentaram antiguidade compreendida entre 1 mês e 46 anos, sendo que a média de tempo na organização entre todos os participantes é de aproximadamente 8 anos e 9 meses ($M=8.74$; $DP=10.68$). Por outro lado, os participantes desempenham a sua função há uma duração compreendida entre 2 meses e 43 anos, com média de 9 anos e um mês ($M=9.08$; $DP=10.08$). Quanto ao vínculo laboral, 64 (31.2%) participantes têm um contrato a termo certo, 11 (5.4%) têm um contrato a termo incerto, 120 (58.5%) têm um contrato sem termo (são efetivos), 6 (2.9%) encontram-se a realizar um estágio e 4 (2.0%) encontram-se em regime de prestadores de serviços (recibos verdes).

Sendo que os colaboradores têm todos vínculos laborais a organizações hoteleiras pareceu-nos relevante determinar em que departamento é que estes realizavam a sua função, assim, constatou-se que 53 (25.9%) dos participantes realizavam funções relacionadas com administração (Gestão, Finanças, Marketing, etc.), 13 (6.3%) com governança (rouparia, Limpeza dos quartos, etc.), 56 (27.3%) com Receção (reservas, atendimento ao cliente, etc.),

66 (32.2%) com restauração (cozinha, restaurante, bar, etc.) e 17 (8.3%) participantes que realizam a sua função num departamento não especificado acima.

Sendo que a investigação em questão tem como um dos seus pontos centrais comparar empresas familiares com empresas não familiares é importante notar que no que toca ao tipo de organização (EF ou ENF), 98 (47.8%) participantes são colaboradores de empresas familiares e 107 (52.2%) são colaboradores de empresas não familiares. Adicionalmente, e tendo em conta que se pretende compreender e analisar fenómenos nas empresas familiares, evidencia-se uma necessidade de descrever a amostra dos participantes que colaboram nas mesmas. Dos 98 participantes colaboradores de empresas familiares, no que toca a género, 45 (45.9%) são do género masculino e 53 (54.1%) são do género feminino e apresentam idades compreendidas entre 19 e 70 anos ($M= 39.76$; $DP =12.65$).

No que toca a habilitações literárias, 7 (7.1%) participantes completaram o 2º Ciclo do Ensino Básico (6º ano), 8 (8.2%) completaram o 3º Ciclo do Ensino Básico (9º ano), 36 (36.7%) participantes completaram o ensino secundário, 25 (25.5%) participantes são licenciados, 15 (15.3%) participantes têm um bacharelato e 7 (7.1%) participantes têm um mestrado.

No que toca a distribuição geográfica, 29 (29.6%) participantes são colaboradores em hotéis localizados no distrito de Aveiro, 2 (2.0%) no distrito de Braga, 3 (3.1%) no distrito de Castelo Branco, 5 (5.1%) no distrito de Coimbra, 1 (1.0%) no distrito de Évora, 4 (4.1%) no distrito de Faro, 1 (1.0%) no distrito de Leiria, 31 (31.6%) no distrito de Lisboa, 1 (1.0%) no distrito de Portalegre, 9 (9.2%) no distrito do Porto, 6 (6.1%) na Região Autónoma da Madeira, 1 (1.0%) na Região Autónoma dos Açores, 1 (1.0%) no distrito de Santarém, 3 (3.1%) no distrito de Setúbal e 1 (1.0%) no distrito de Viseu.

No que toca à categoria de empresa à qual os participantes colaboradores de empresas familiares pertencem, 8 (8.2%) trabalham numa organização considerada “nano” (menos do que 5 colaboradores), 11 (11.2%) numa organização considerada “micro” (menos do que 10 colaboradores), 41 (41.8%) numa organização considerada “pequena” (menos do que 50 colaboradores), 17 (17.3%) numa empresa considerada “média” (menos do que 250 colaboradores), 12 (12.2%) numa empresa considerada “Grande” (mais que 250 colaboradores) e 9 (9.2%) numa empresa considerada “mega” (mais do que 1000 colaboradores). No que toca ao volume de negócio, 23 (23.5%) têm um total de transações inferior a 500 mil euros no período de um ano, 42 (42.9%) um total entre 500 mil euros e 2 milhões de euros, 13 (13.3%) um total entre 2 milhões e 5 milhões de euros e 16 (16.3%) mais de 5 milhões de euros por ano.

Os colaboradores de empresas familiares que participaram na investigação apresentaram antiguidade compreendida entre 1 mês e 46 anos, sendo que a média de tempo na organização entre todos os participantes é de aproximadamente 10 anos e 5 meses (M=10.43; DP=11.87). Por outro lado, os participantes desempenham a sua função há uma duração compreendida entre 4 meses e 41 anos, com média de 10 anos e um mês (M=10.12; DP=10.03). Quanto ao vínculo laboral, 27 (27.6%) participantes têm um contrato a termo certo, 7 (7.1%) têm um contrato a termo incerto, 60 (61.2%) têm um contrato sem termo (são efetivos), 3 (3.1%) encontram-se a realizar um estágio e 1 (1.0%) encontra-se em regime de prestadores de serviços (recibos verdes). Constatou-se que 25 (25.5%) dos participantes realizavam funções relacionadas com administração (Gestão, Finanças, Marketing, etc.), 6 (6.1%) com governança (rouparia, Limpeza dos quartos, etc.), 29 (29.6%) com Receção (reservas, atendimento ao cliente, etc.), 30 (30.6%) com restauração (cozinha, restaurante, bar, etc.) e 8 (8.2%) participantes que realizam a sua função num departamento não especificado acima. Na tabela que se segue estão descritos todos os dados mencionados acima.

Tabela 1. Frequências da amostra

Variáveis	EF	ENF	Total
	Frequência (%)	Frequência (%)	Frequência (%)
Género			
Feminino	53 (54.1%)	67 (62.6%)	120 (58.5%)
Masculino	45 (45.9%)	39 (36.4%)	84 (41%)
Outro	0 (0.0%)	1 (0.9%)	1 (0.5%)
Habilitações Literárias			
1º Ciclo do Ensino Básico (4º ano)	0 (0.0%)	1 (0.9%)	1 (0.5%)
2º Ciclo do Ensino Básico (6º ano)	7 (7.1%)	4 (3.7%)	11 (5.4%)
3º Ciclo do Ensino Básico (9º ano)	8 (8.2%)	6 (5.6%)	14 (6.8%)
Ensino Secundário	36 (36.7%)	28 (26.2%)	64 (31.2%)
Bacharelato	15 (15.3%)	10 (9.3%)	25 (12.2%)
Licenciatura	25 (25.5%)	45 (42.1%)	70 (34.1%)
Mestrado	7 (7.1%)	13 (12.1%)	20 (9.8%)
Distribuição Geográfica			
Aveiro	29 (29.6%)	19 (17.8%)	48 (23.4%)
Braga	2 (2.0%)	1 (0.9%)	3 (1.5%)
Castelo Branco	3 (3.1%)	0 (0.0%)	3 (1.5%)
Coimbra	5 (5.1%)	6 (5.6%)	11 (5.4%)
Évora	1 (1.0%)	0 (0.0%)	1 (0.5%)
Faro	4 (4.1%)	12 (11.2%)	16 (7.8%)
Guarda	0 (0.0%)	1 (0.9%)	1 (0.5%)
Leiria	1 (1.0%)	2 (1.9%)	3 (1.5%)
Lisboa	31 (31.6%)	33 (30.8%)	64 (31.2%)

Portalegre	1 (1.0%)	1 (0.9%)	2 (1.0%)
Porto	9 (9.2%)	21 (19.6%)	30 (14.6%)
Região Autónoma da Madeira	6 (6.1%)	4 (3.7%)	10 (4.9%)
Região Autónoma dos Açores	1 (1.0%)	1 (0.9%)	2 (1.0%)
Santarém	1 (1.0%)	0 (0.0%)	1 (0.5%)
Setúbal	3 (3.1%)	2 (1.9%)	5 (2.4%)
Viana do Castelo	0 (0.0%)	2 (1.9%)	2 (1.0%)
Vila Real	0 (0.0%)	1 (0.9%)	1 (0.5%)
Viseu	1 (1.0%)	1 (0.9%)	2 (1.0%)
Categorização de empresa			
“Nano” empresa	8 (8.2%)	3 (2.8%)	11 (5.4%)
“Micro” empresa	11 (11.2%)	6 (5.6%)	17 (8.3%)
Pequena empresa	41 (41.8%)	24 (22.4%)	65 (31.7%)
Média empresa	17 (17.3%)	23 (21.5%)	40 (19.5%)
Grande empresa	12 (12.2%)	36 (33.6%)	48 (23.4%)
“Mega” empresa	9 (9.2%)	15 (14.0%)	24 (11.7%)
Volume de Negócio			
Menos de 500 mil euros por ano	23 (23.5%)	13 (12.1%)	36 (17.6%)
Entre 500 mil e 2 milhões de euros por ano	42 (42.9%)	24 (22.4%)	66 (32.2%)
Entre 2 e 5 milhões por ano	13 (13.3%)	32 (29.9%)	45 (22.0%)
Mais de 5 milhões por ano	16 (16.3%)	33 (30.8%)	49 (23.9%)
Não responderam	4 (4.1%)	5 (4.7%)	9 (4.4%)
Vínculo Laboral			
Contrato a Termo Certo	27 (27.6%)	37 (34.6%)	64 (31.2%)
Contrato a Termo Incerto	7 (7.1%)	4 (3.7%)	11 (5.4%)
Contrato Sem Termo (Efetivos)	60 (61.2%)	60 (56.1%)	120 (58.5%)
Estágio	3 (3.1%)	3 (2.8%)	6 (2.9%)
Prestação de Serviços	1 (1.0%)	3 (2.8%)	4 (2.0%)
Departamento			
Administração	25 (25.5%)	28 (26.2%)	53 (25.9%)
Governança	6 (6.1%)	7 (6.5%)	13 (6.3%)
Receção	8 (8.2%)	9 (8.4%)	17 (8.3%)
Restauração	29 (29.6%)	27 (25.2%)	56 (27.3%)
Outro	30 (30.6%)	36 (33.6%)	66 (32.2%)

Tabela 2. Distribuição da amostra

	M	DP	Min.	Máx.
Empresas Familiares				
Idade	39.76	12.65	19.00	70.00
Antiguidade	10.43	11.87	0.08	46.00
Tempo na Função	10.13	10.03	0.33	41.00
Empresas Não Familiares				
Idade	37.46	10.63	20.00	61.00
Antiguidade	7.16	9.21	0.25	43.00
Tempo na Função	8.14	10.09	0.17	43.00
Amostra Total				
Idade	38.56	11.67	19.00	70.00
Antiguidade	8.74	10.68	0.08	46.00

Procedimento

O presente estudo teve como requisito duas recolhas de dados de maneira a 1) testar a viabilidade da utilização da escala *Resilience at work* na população portuguesa e posteriormente 2) recolher todos os dados necessários às análises propostas. O questionário principal (pós teste da escala de resiliência) conteve a escala de perceção de justiça organizacional, a escala de resiliência e a escala de intenções de saída. Adicionalmente este continha também uma secção de questões sociodemográficas cujo o propósito é a caracterização da amostra (Anexo A). Ambos os questionários foram realizados através do *Google Forms* e distribuídos através de redes sociais. As repostas ao questionário principal foram recolhidas entre 30 de março e 4 de Agosto de 2020. Ambos os questionários continham uma pequena introdução a descrever as condições de participação no estudo, o tempo aproximado que a participação no mesmo levaria e a garantia de que os dados seriam confidenciais. Adicionalmente, no início de cada secção foram dadas instruções de preenchimento para o preenchimento devido.

É também importante referir que o conceito utilizado para distinguir EFs de ENFs foi o de Pimentel (2020), adaptado de Chua *et al.* (1999). Este considera que uma empresa é uma EF se a família for a única entidade responsável pelas decisões de gestão e deter pelo menos 75% das ações. Assegurando assim que a família é responsável pela gestão, controlo e governança da empresa.

Após serem recolhidos os dados dos participantes foi efetuada a codificação dos mesmos nas variáveis sociodemográficas, transformando as respostas de natureza nominal em respostas quantitativas. A variável “Habilitações Literárias” foi codificada com “1” para “1º Ciclo do Ensino Básico (4º ano)”, “2” para “2º Ciclo do Ensino Básico (6º ano)”, “3” para “3º Ciclo do Ensino Básico (9º ano)”, “4” para “Ensino Secundário (12º ano)”, “5” para “Bacharelato”, “6” para “Licenciatura” e “7” para “Mestrado”. A variável “Tipo de Empresa” codificou-se com “1” para “Empresa Familiar” e “2” para “Empresa Não Familiar” e a variável “Categoria da Empresa” foi codificada com “1” para “Nano empresa (menos do que 5 colaboradores)”, “2” para “Micro empresa (menos do que 10 colaboradores)”, “3” para “Pequena empresa (menos do que 50 colaboradores)”, “4” para “Média empresa (menos do que 150 colaboradores)”, “5” para “Grande empresa (mais do que 250 colaboradores)” e “6” para “Mega empresa (mais do que 1000 colaboradores)”.

Posteriormente foi utilizado o *software SPSS Statistics 26* para análise estatística descritiva da amostra. De maneira a determinar a validade da escala de resiliência (primeiro questionário) realizou-se uma Análise Factorial Confirmatória utilizando o programa *AMOS for Windows*. Esta análise tem como principal objetivo determinar se os fatores latentes, representados por dimensões, são de facto responsáveis pelas alterações nas variáveis, representadas através de itens. Importa referir que o procedimento implica a analisar se os valores obtidos estão em conformidade com os seguintes parâmetros: χ^2/df (qui-quadrado) ≤ 5 ; GFI (*goodness of fit index*), TLI (*tucker lewis index*) e CFI (*comparative fit index*) > 0.9 ; RMSEA (*root mean square error of approximation*) < 0.1 (Marôco, 2014).

De forma a determinar as restantes qualidades métricas de todas as escalas de ambos os questionários, foi utilizado o *SPSS Statistics 26*. Para determinar a consistência interna (fiabilidade) da escala foi utilizado a análise do *Alpha de Cronbach* em relação a cada um dos instrumentos, sendo o valor aceitável $\alpha > 0.70$. Por outro lado, para determinar a sensibilidade foram utilizadas medidas de modo a aferir se a distribuição dos itens respeita os pressupostos de normalidade. Assim, foi utilizado o teste de *Kolmogorov-Smirnov* e foram analisados os valores (absolutos) de assimetria e achatamento, cujos valores devem ser $<|3|$ (assimetria) e $<|7|$ (achatamento).

Após a análise das qualidades métricas da escala foram testadas as hipóteses e questões de investigação: foram realizadas comparações de médias entre empresas familiares e empresas não familiares no que toca a perceção de justiça organizacional, resiliência e intenções de saída. Esta análise foi realizada através de um teste *t-student* para amostras independentes. Posteriormente, foram utilizados apenas os dados dos participantes do grupo “empresas familiares” para analisar as relações entre as variáveis “perceções de justiça organizacional” e “intenções de saída”. Esta análise foi realizada através de uma regressão linear simples. Após a análise da regressão linear foi utilizado a extensão *Process* para o *SPSS Statistics 26* de maneira a analisar as relações entre as variáveis “perceções de justiça organizacional”, “resiliência” e “intenções de saída”, nomeadamente para averiguar se a variável “resiliência” se comporta como mediadora. Para esse efeito foi utilizado o modelo 4 do *Process*.

Instrumentos

O questionário apresentado aos participantes desta investigação é composto por 4 secções: a primeira referente a aspetos sociodemográficos, seguida de uma segunda que pretende determinar a perceção de justiça organizacional dos colaboradores. Posteriormente a

secção 3 e 4 pretendem determinar a resiliências dos participantes e as suas intenções de saída respetivamente.

Escala de percepção de justiça organizacional

Com o propósito de avaliar a percepção de justiça organizacional dos colaboradores foi utilizada a escala de Rego e Souto (2004) que por sua vez é baseada na escala de Rego (2000). Esta contém 14 itens e 3 dimensões, a justiça distributiva que é composta por 4 itens da qual faz parte, por exemplo o item 2: “Se tiver em conta a minha experiência, sinto-me justamente recompensado”; a justiça procedimental composta por 3 itens sendo um deles o item 5: “A minha organização tem um mecanismo que permite aos empregados apelarem das decisões”; e justiça internacional que é composta por duas sub-dimensões, a justiça interpessoal/social composta por 3 itens como por exemplo o item 9: “O meu superior é completamente sincero e franco comigo” e a justiça informacional que é composta por 4 itens, sendo um deles o item 14: “O meu superior explica muito claramente qualquer decisão relacionada com as minhas funções”.

Os itens da escala são classificados numa *rating scale* que vai de 1- “Completamente Falso” a 6- “Completamente Verdadeiro”, sendo assim considerada uma escala de tipo *Likert*. A mesma não contém nenhum item invertido. Na presente amostra foi obtido um valor de *Alpha de Chronbach* suficientemente alto (0.949-Anexo C) para considerar que o instrumento em questão tem uma consistência interna suficientemente robusta ($\alpha > 0.70$). Não foi analisada a consistência das dimensões do instrumento visto que o propósito da investigação é a análise do constructo como um todo.

Escala Resilience at Work

Para determinar a resiliência dos participantes nesta investigação foi utilizada a escala *Resilience at Work* desenvolvida por Winwood *et al.* (2013). Esta é composta por 20 itens distribuídos por 7 dimensões, sendo que dois de estes itens são invertidos. As dimensões da escala são: (1) Viver Autenticamente; (2) Encontrar Propósito; (3) Manter Perspetiva; (4) Gerir Stress; (5) Interagir Cooperativamente; (6) Manter a Saúde; (7) Construir Conexões. As dimensões e itens desta escala foram traduzidas no âmbito desta investigação por 2 indivíduos bilingues e foi efetuada uma retroversão por um individuo bilingue e um individuo cuja língua nativa é o Inglês. A versão final foi aprovada por todos os intervenientes tendo sido obtido um nível elevado de acordo inter juízes (superior a 0.75) o que por sua vez permite a utilização da escala na população portuguesa (Marôco, 2014).

Após a tradução a escala foi feito um pré-teste de maneira a aferir se a mesma tem as qualidades psicométricas necessárias para ser passível de utilização na população portuguesa. Assim, foi distribuído um questionário online com a mesma a um total de 257 participantes. Descreve-se a baixo a validade, fiabilidade e sensibilidade obtidas na aplicação da escala a estes participantes.

Validade

De maneira a determinar a validade da escala de *Resilience at Work*, foi efetuada uma análise fatorial confirmatória (Anexo B) utilizando a estrutura fatorial (7 fatores) proposta pelos autores da escala (Winwood *et al.*, 2013) com o propósito de conferir se a mesma apresenta índices de qualidade de ajustamento considerados suficientemente bons para a utilização da escala: χ^2/gf (qui-quadrado) ≤ 5 ; GFI (*goodness of fit index*), TLI (*tucker lewis index*) e CFI (*comparative fit index*) > 0.9 ; RMSEA (*root mean square error of approximation*) < 0.1 (Marôco, 2014).

Na tabela 3 é possível notar que os valores do TLI, CFI, GFI estão (alguns marginalmente) aquém dos parâmetros considerados aceitáveis, no entanto isto pode dever-se ao tamanho da amostra, e podemos especular que caso esta aumente estes valores terão tendência a subir (Marôco, 2014). Por outro lado, os valores do χ^2/gf e RMSEA encontram-se dentro dos parâmetros aceitáveis, possibilitando que se considere que o modelo apresenta índices de ajustamento adequados.

Tabela 3. Índices de Qualidade de Ajustamento de Modelo da Escala *Resilience at Work*.

Modelo	χ^2/gf	GFI	TLI	CFI	RMSEA
7 fatores	2.69	0.87	0.79	0.84	0.81

Fiabilidade

De maneira a determinar a consistência interna da escala foi calculado o *Alpha de Cronhbach*, sendo que para se considerar que a mesma é boa, o valor obtido deve ser superior a 0.7. O valor obtido para esta amostra é de 0.86 para a escala na sua totalidade (Anexo B). Foi também possível determinar que este mesmo valor não aumentaria com a eliminação de nenhum item específico (Anexo B).

Sensibilidade

De maneira a determinar se os resultados obtidos seguem uma distribuição normal, foi utilizado o teste de *Kolmogorov-Smirnov*. Foi obtido um resultado inferior a 0.05, indicando assim que a escala não apresenta uma distribuição normal. No que toca à assimetria e curtose, os valores obtidos encontram-se dentro do que é considerado aceitável, por essa razão podemos concluir que a escala é sensível pois nenhum dos itens viola de maneira grosseira a normalidade

Tabela 4. Normalidade Escala de Resiliência- Adaptação à língua portuguesa

Escala	Kolmogorov-Smirnov				
	Estatística	gl	Sig.	Assimetria	Curtose
Resiliência	0.076	257	0.001	-0.577	0.751

Após análise das qualidades psicométricas da escala, conclui-se que o uso da mesma é adequado e eficaz na população portuguesa e consequentemente relevante e eficaz para a presente investigação.

Escala de Intenções de Saída

De maneira a determinar as intenções de saída dos participantes foi utilizada a escala *Turnover Cognitions* construída por Bozeman e Perrewé (2001). Esta é unidimensional e composta por 5 itens (eg. Não é provável que no próximo ano venha a procurar outro emprego noutra organização), sendo 3 deles itens invertidos (formulados na negativa). Os itens foram classificados numa *rating scale* tipo likert que vai de 1-Discordo Totalmente a 5-Concordo Totalmente. Na presente amostra foi obtido um valor de *Alpha de Chronbach* suficientemente alto (0.887-Anexo D) para considerar que o instrumento em questão tem uma consistência interna suficientemente robusta ($\alpha > 0.70$). Não foi analisada a consistência das dimensões do instrumento visto que o propósito da investigação é a análise do constructo como um todo.

Resultados

Qualidades métricas das escalas

Escala de Justiça organizacional

Fiabilidade

Para determinar a fiabilidade da escala, utilizou-se o *Alpha de Cronbach* para avaliar a sua consistência interna. O *Alpha de Cronbach* obtido foi de 0.949, o que significa que a escala apresenta boa consistência interna ($\alpha < .7$), adicionalmente na tabela 5 é possível notar que este valor não aumentaria com a eliminação de nenhum dos itens.

Tabela 5. Fiabilidade da escala de Percepção de Justiça Organizacional

Escala	Alpha de Cronbach inicial	Item da escala	Alpha de Cronbach se o item for retirado
Percepção de Justiça Organizacional	0.949	1	0.947
		2	0.949
		3	0.947
		4	0.947
		5	0.949
		6	0.945
		7	0.947
		8	0.943
		9	0.944
		10	0.945
		11	0.945
		12	0.944
		13	0.944
		14	0.944

Sensibilidade

Para determinar se a distribuição da escala percepção de justiça organizacional é normal utilizou-se o teste de normalidade *Kolmogotov-Smirnov* (Tabela 6). Através da análise do mesmo podemos concluir que a escala não segue uma distribuição normal ($KS < 0.05$).

Outros dos parâmetros utilizados para determinar a sensibilidade é a análise dos índices de assimetria e curtose, sendo o pressuposto do primeiro ser menor que |3| e o segundo menor que |7|. Para a presente escala ambos estes pressupostos estão assegurados (Tabela 6). Assim pode concluir-se que, apesar de o teste de Normalidade não ser significativo que esta escala não viola de maneira grosseira a normalidade (Kline, 1998).

Tabela 6. Normalidade Escala de Percepção de Justiça Organizacional

Escala	Kolmogorov-Smirnov			Assimetria	Curtose
	Estatística	gl	Sig.		
Percepção de Justiça Organizacional	0.073	205	0.010	0.211	-0.827

Escala de Resiliência

Fiabilidade

Para determinar a fiabilidade da escala, utilizou-se o *Alpha de Cronbach* para avaliar a sua consistência interna. O *Alpha de Cronbach* obtido foi de 0.849, o que significa que a escala apresenta boa consistência interna ($\alpha < .7$), adicionalmente na tabela 7 é possível notar que este valor aumentaria com a eliminação do item 8 e 10, no entanto, sendo o aumento marginal, decidiu-se manter a integridade original da escala.

Tabela 7. Fiabilidade da escala de Resiliência

Escala	Alpha de Cronbach inicial	Item da escala	Alpha de Cronbach se o item for retirado
Resiliência	0.849	1	0.849
		2	0.845
		3	0.847
		4	0.836
		5	0.837
		6	0.835
		7	0.834
		8	0.853
		9	0.838

	10	0.855
	11	0.838
	12	0.830
	13	0.832
	14	0.832
	15	0.841
	16	0.847
	17	0.846
	18	0.844
	19	0.840
	20	0.840

Sensibilidade

Para determinar se a distribuição da escala de resiliência é normal utilizou-se o teste de normalidade *Kolmogorov-Smirnov* (Tabela 8). Através da análise do mesmo podemos concluir que a escala não segue uma distribuição normal ($KS < 0.05$).

Outros dos parâmetros utilizados para determinar a sensibilidade é a análise dos índices de assimetria e curtose, sendo o pressuposto do primeiro ser menor que |3| e o segundo menor que |7|. Para a presente escala ambos estes pressupostos estão assegurados (Tabela 8). Assim pode concluir-se que, apesar de o teste de Normalidade não ser significativo que esta escala não viola de maneira grosseira a normalidade (Kline, 1998).

Tabela 8. Normalidade Escala de Resiliência

Escala	Kolmogorov-Smirnov			Assimetria	Curtose
	Estatística	gl	Sig.		
Resiliência	0.073	205	0.010	-0.489	0.038

Escala Intenções de Saída

Fiabilidade

Para determinar a fiabilidade da escala, utilizou-se o *Alpha de Cronbach* para avaliar a sua consistência interna. O *Alpha de Cronbach* obtido foi de 0.887, o que significa que a escala

apresenta boa consistência interna ($\alpha < .7$), adicionalmente na tabela 9 é possível notar que este valor não aumentaria com a eliminação de nenhum dos itens.

Tabela 9. Fiabilidade da escala de Intenções de Saída

Escala	Alpha de Cronbach inicial	Item da escala	Alpha de Cronbach se o item for retirado
Intenções de Saída	0.887	1	0.862
		2	0.885
		3	0.847
		4	0.870
		5	0.847

Sensibilidade

Para determinar se a distribuição da escala de Intenções de saída é normal utilizou-se o teste de normalidade *Kolmogorov-Smirnov* (Tabela 10). Através da análise do mesmo podemos concluir que a escala não segue uma distribuição normal ($KS < 0.05$).

Outros dos parâmetros utilizados para determinar a sensibilidade é a análise dos índices de assimetria e curtose, sendo o pressuposto do primeiro ser menor que $|3|$ e o segundo menor que $|7|$. Para a presente escala ambos estes pressupostos estão assegurados (Tabela 10). Assim pode concluir-se que, apesar de o teste de Normalidade não ser significativo que esta escala não viola de maneira grosseira a normalidade (Kline, 1998).

Tabela 10. Normalidade Escala de Intenções de Saída

Escala	Kolmogorov-Smirnov			Assimetria	Curtose
	Estatística	gl	Sig.		
Intenções de Saída	0.095	205	0.010	0.211	-1.141

Teste de Hipóteses

Hipótese 1- Existem diferenças significativas na percepção de justiça organizacional entre colaboradores de empresas familiares e empresas não familiares.

De maneira a verificar de existem diferenças significativas na percepção de justiça organizacional entre colaboradores de EFs e colaboradores de ENFs, foi primeiro necessário verificar os pressupostos de normalidade e homogeneidade de variâncias. O primeiro destes pressupostos foi testado anteriormente, onde se concluiu que a escala de percepção de justiça organizacional não segue uma distribuição normal (Tabela 6). No entanto, e tendo em conta que os indicies de assimetria e curtose se encontram dentro dos parâmetros considerados normais, pode considerar-se que nenhum dos itens viola a normalidade de maneira grosseira (Kline, 1998). De maneira a determinar a homogeneidade de variâncias foi necessário realizar o teste de *Levene*, no qual se determinou que não existe violação deste pressuposto ($p = 0.705$) (Anexo F). Estando estabelecidos os pressupostos, foi realizado um teste t-student para a comparação de médias (Tabela 11).

Tabela 11. Comparação de médias de percepção de justiça organizacional

Variável	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>gl</i>	Média Empresas Familiares	Média Empresas Não Familiares
Percepção de Justiça Organizacional	0.370	0.712	203	43.918	42.981

Na tabela descrita é possível evidenciar que não há diferenças significativas nas percepções de justiça organizacional entre colaboradores de EFs e colaboradores de ENFs ($t_{(203)}=0.370$; $p=0.712 > \alpha=0.05$). Assim, a hipótese proposta não foi corroborada.

Hipótese 2- Existem diferenças significativas nas intenções de saída entre os colaboradores de empresas familiares e empresas não familiares.

De maneira a verificar de existem diferenças significativas nas intenções de saída entre colaboradores de EFs e colaboradores de ENFs, foi primeiro necessário verificar os pressupostos de normalidade e homogeneidade de variâncias. O primeiro destes pressupostos foi testado anteriormente, onde se concluiu que a escala de intenções de saída não segue uma distribuição normal (Tabela 10). No entanto, e tendo em conta que os indicies de assimetria e curtose se encontram dentro dos parâmetros considerados normais, pode considerar-se que nenhum dos itens viola a normalidade de maneira grosseira (Kline, 1998). De maneira a determinar a homogeneidade de variâncias foi necessário realizar o teste de *Levene*, no qual se determinou que não existe violação deste pressuposto ($p=0.873$) (Anexo F). Estando estabelecidos os pressupostos, foi realizado um teste t-student para a comparação de médias (Tabela 12).

Tabela 12. Comparação de médias Intenções de saída

Variável	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>gl</i>	Média Empresas Familiares	Média Empresas Não Familiares
Intenções de Saída	-0.990	0.323	203	6.547	6.665

Na tabela descrita é possível evidenciar que não há diferenças significativas nas intenções de saída entre colaboradores de EFs e colaboradores de ENFs ($t_{(203)}=-0.990$; $p=0.323 > \alpha=0.05$). Assim, a hipótese proposta não foi corroborada

Questão de Investigação 1 – Será que há diferenças ao nível de resiliência entre colaboradores de empresas familiares e empresas não familiares?

De maneira a verificar se existem diferenças significativas na resiliência entre colaboradores de EFs e colaboradores de ENFs, foi primeiro necessário verificar os pressupostos de normalidade e homogeneidade de variâncias. O primeiro destes pressupostos foi testado anteriormente, onde se concluiu que a escala de intenções de saída não segue uma distribuição normal (Tabela 8). No entanto, e tendo em conta que os índices de assimetria e curtose se encontram dentro dos parâmetros considerados normais, pode considerar-se que nenhum dos itens viola a normalidade de maneira grosseira (Kline, 1998). De maneira a determinar a homogeneidade de variâncias foi necessário realizar o teste de *Levene*, no qual se determinou que não existe violação deste pressuposto ($p=0.616$) (Anexo F). Estando estabelecidos os pressupostos, foi realizado um teste *t-student* para a comparação de médias (Tabela 13).

Tabela 13. Comparação de médias Resiliência

Variável	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>gl</i>	Média Empresas Familiares	Média Empresas Não Familiares
Resiliência	0.865	0.388	203	11.898	6.665

Na tabela descrita é possível evidenciar que não há diferenças significativas de resiliência entre colaboradores de EFs e colaboradores de ENFs ($t_{(203)}=0.865$; $p=0.388 > \alpha=0.05$). Assim, a resposta à nossa questão de investigação é que não aparenta haver diferenças significativas entre empresas familiares e não familiares no que toca a resiliência.

Hipótese 3 - Nas empresas familiares, existe uma relação negativa entre as perceções de justiça organizacional e as intenções de saída.

Com o propósito de analisar se existe uma relação entre as variáveis percepções de justiça organizacional e intenções de saída foi realizada uma regressão linear simples (Tabela 14)

Tabela 14. Regressão Linear

Variável Preditora	Variável Critério	R^2	F	β	t	p
Percepção de Justiça Organizacional	Intenções de Saída	0.256	33.064	0.506	5.750	<0.001

Através da análise realizada é possível concluir que as percepções de justiça organizacional têm um efeito negativo nas intenções de saída dos colaboradores ($F_{(1, 96)}=33.064$; $t= 7.750$; $\beta=0.506$; $R^2=0.256$; $p<0.001$). Adicionalmente pode concluir-se que a variável percepção de justiça organizacional (variável preditora) explica 25.6% da variabilidade da variável intenções de saída (variável critério). Podemos assim dizer que a hipótese proposta foi corroborada.

Hipótese 4 – A relação entre as percepções de justiça organizacional e intenções de saída é mediada pela resiliência dos colaboradores.

Na hipótese apresentada, propomos a consideração do modelo de mediação tipicamente representado da seguinte forma:

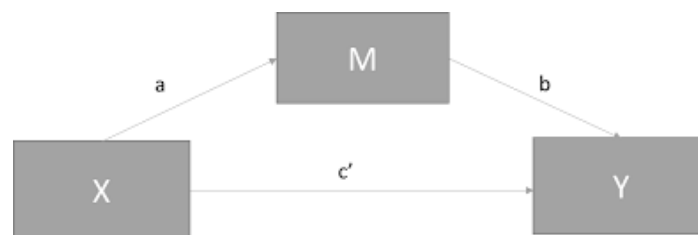


Figura 2. modelo típico de mediação

Na presente hipótese, o que se propõe é que a variável X corresponde à percepção de justiça organizacional, a variável Y corresponde às intenções de saída e a variável M corresponde à resiliência. Assim, prevê-se que X tenha um efeito em Y, designado de c' ; que X tenha um efeito em M; e que por sua vez, M tenha um efeito em Y.

De maneira a determinar se as nossas variáveis se comportam realmente desta maneira utilizamos o modelo 4 (mediação) do *Process*, que utiliza um conjunto de ferramentas

relacionadas com regressões lineares para determinar estas 3 relações diretas e uma possível relação indireta da variável resiliência.

Tabela 15. Output teste de mediação

	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	95% CI	
					<i>LL</i>	<i>UL</i>
Efeitos Diretos	R ² =0.313; MSE=30.079; F _(2, 95) =21.624; p<0.001					
JO→R	-0,264	0.058	-4.541	<0.001	-0.379	-0.149
R→IS	-0.149	0.053	-2.798	0.006	-0.254	-0.043
JO→IS	0.141	0.033	4.223	<0.001	0.075	0.207
Efeito da mediação	0.039	0.017	-	-	0.010	0.076

Na tabela 15 determina-se o efeito da variável percepção de justiça organizacional (X) na variável resiliência (M), sendo que podemos determinar que o efeito entre estas é significativo (B=-0.264; SE=0.058; t₍₉₈₎=-4.541; p<0.001), adicionalmente, o efeito entre resiliência e Intenções de saída (Y) é também significativo (B=-0.149; SE=0.053; t₍₉₈₎=-2.708; p=0.006). Por último, o efeito entre percepção de justiça organizacional (X) e intenções de saída (Y) é significativa (B=0.141; SE=0.033; t₍₉₈₎=4.223; p<0.001). No que toca ao efeito indireto da variável resiliência, pode dizer-se que este é significativo (B=0.039; SE=0.017; 95%CI=[0.010 ; 0.076]).

Discussão

O presente estudo tem como objetivo inicial averiguar se existem diferenças entre empresas familiares e empresas não familiares no setor da hotelaria no que toca à perceção de justiça organizacional, à resiliência e às intenções de saída dos colaboradores. Numa segunda fase da investigação analisaram-se a relação entre as variáveis dentro de empresas familiares, nomeadamente averiguou-se se existia uma relação entre perceções de justiça organizacional e intenções de saída e se essa relação era influenciada pela resiliência. Assim, apresenta-se na secção seguinte uma interpretação dos resultados obtidos consoante as hipóteses previamente estabelecidas.

Através destas investigações prévias foi estabelecida a hipótese 1, referente à justiça organizacional (*Hipótese 1- Existem diferenças significativas na perceção de justiça organizacional entre colaboradores de empresas familiares e empresas não familiares*) e a hipótese 2, referente às intenções de saída (*Hipótese 2- Existem diferenças significativas nas intenções de saída entre os colaboradores de empresas familiares e empresas não familiares*). Para responder às mesmas realizou-se uma comparação de médias e o resultado obtido para ambas estas hipóteses foi que não existe diferenças significativas entre empresas familiares e empresas não familiares. Estes resultados vão contra as expectativas iniciais baseadas nas noções que as empresas familiares são geralmente consideradas organizações seguras, leais e estáveis (Hauswald *et al.*, 2015) e são vistas como mais justas e preocupadas com o bem-estar dos colaboradores (Alderson, 2011). Por outro lado, estes resultados são semelhantes (no que toca à justiça organizacional) aos resultados obtidos por Pimentel *et al.* (2020).

Como justificação destes resultados é importante considerar as preocupações das empresas familiares com a sua riqueza socioemocional que, segundo Gómez-Mejía *et al.* (2007) são essenciais ao seu sucesso e sobrevivência. O sucesso destas organizações é dependente dos colaboradores não familiares que trabalham nas mesmas devido à provável incapacidade de uma só família conter todas as competências necessárias à gestão de uma organização com sucesso. No entanto, esta necessidade de adquirir essas competências por meio de contratações de colaboradores não pertencentes à família pode causar níveis baixos de justiça organizacional, que por sua vez podem causar níveis mais elevados de intenções de saída devido a baixa motivação e *engagement*. Assim, há uma dificuldade acrescida no que toca a fomentar as perceções de justiça organizacional positivas nos colaboradores devido à necessidade de os mesmo terem de ser tratados pelos membros da família e gerentes como se

fizessem parte da família também (Jennings *et al.*, 2018). Esta diferença de estatuto ou condição inerente às empresas familiares não está presente nas empresas não familiares e pode ser um fator relevante para a explicação destes resultados.

Os resultados obtidos podem também ter sido influenciados por outros fatores, um deles o contexto social em que os resultados foram recolhidos. A recolha de dados para o presente estudo começou em Março de 2020 e estendeu-se até Agosto do mesmo ano. Durante este período, o país português esteve alternadamente em estado de emergência e estado de contingência devido à pandemia do vírus COVID-19. No começo da recolha foi imposto um confinamento obrigatório e grande parte dos estabelecimentos de comércio, inclusive os do setor hoteleiro encerraram. Foram também disponibilizados apoios do estado de maneira a que as empresas portuguesas não falissem, e/ou despedissem os seus colaboradores, no entanto, o número de colaboradores em Layoff ou que foram dispensados no setor hoteleiro é significativo. É também importante mencionar que os que não foram dispensados e que continuaram a trabalhar viveram (e vivem) um período de incerteza e descontentamento, pela falta de trabalho (clientes), falta de segurança no local de trabalho e/ou receio de despedimento ou falência da empresa. Este fenómeno pode ter tido um efeito tão superior a qualquer outro e pode ter tornado as diferenças entre empresas familiares e empresas não familiares simplesmente negligentes.

Uma outra possível justificação para a não existência de diferenças entre EFs e ENFs é a distribuição amostral desta investigação, isto é, apesar de não terem sido efetuados testes estatísticos, existe uma diferença no que toca à dimensão das empresas representadas na amostra, sendo que as empresas familiares representadas foram na sua maioria (moda da amostra) pequenas empresas, ao cabo que as empresas não familiares representadas foram na sua maioria grandes empresas (Tabela 1). Esta diferença de dimensão pode ser justificativa da ausência de diferenças visto que empresas com maior dimensão tendem a ter mecanismos de gestão de recursos humanos mais desenvolvidos e subsequentemente mais aptos a desenvolver estratégias de diminuição de *turnover* e de estabelecimento de métodos que fomentem a justiça organizacional.

No que toca à variável resiliência, a mesma não aparenta ter sido investigada nem no contexto de empresas familiares nem discernido se existe uma diferença entre empresas familiares e empresas não familiares, por essa razão foi estabelecida a questão de investigação 1 (*Questão de Investigação 1 – Será que há diferenças ao nível de resiliência entre colaboradores de empresas familiares e empresas não familiares?*). De maneira a responder a esta questão, à semelhança das hipóteses anteriores, realizou-se uma comparação de médias

onde foi revelado que para esta amostra não existem diferenças significativas no que toca à variável resiliência. Este resultado pode dever-se ao setor em que está inserido ou pode ser uma característica da variável em si, sendo preciso investigação futura para averiguar a replicabilidade destes resultados.

Em relação a todas as comparações de médias efetuadas é importante notar também que a formulação do estudo pode ter dificultado a deteção de diferenças pois não foram distinguidos os participantes que faziam parte da família nas empresas familiares. Estes participantes específicos podem ter diferenças significativas no que toca às variáveis em questão com os participantes não associados à família que gere a organização. Estas possíveis diferenças dentro do grupo “empresas familiares” podem por sua vez ter possivelmente influenciado de alguma maneira os resultados.

Numa segunda fase desta investigação pretendeu-se analisar as empresas familiares individualmente, mais especificamente nas suas características no que toca às variáveis perceção de justiça organizacional, intenções de saída e resiliência. Desta maneira formularam-se as hipóteses 3 (*Hipótese 3 - Nas empresas familiares, existe uma relação negativa entre as perceções de justiça organizacional e as intenções de saída*) e 4 (*Hipótese 4 – A relação entre as perceções de justiça organizacional e intenções de saída é mediada pela resiliência dos colaboradores*). De maneira a corroborar estas hipóteses foi utilizada, numa primeira fase, uma regressão linear para confirmar a existência de uma relação entre as variáveis justiça organizacional e intenções de saída e posteriormente foi utilizado o modelo 4 do Process para determinar se esta relação é mediada pela variável resiliência.

Através das análises realizadas evidenciamos que nas empresas familiares do contexto do setor hoteleiro português, à semelhança de outros contextos, à uma relação negativa significativa e considerada elevada entre justiça organizacional e intenções de saída, ou seja, quando a perceção de justiça organizacional é superior, as intenções de saída dos colaboradores são inferiores. Estes resultados são semelhantes aos obtidos por Judge e Colquitt (2004) e consistentes com a metanálise realizada por Cohen-Charash e Spector (2001) e indicam que, na presente amostra, 26,5% da variabilidade das intenções de saída dos colaboradores são previstas pela sua perceção de justiça organizacional. Assim, e replicados os estudos sobre este efeito, a justiça organizacional é um preditor bastante significativo das intenções de saída dos colaboradores, e conseqüentemente, no real *turnover* (não analisado estatisticamente) das organizações, devendo assim ser considerada com importância.

Por outro lado, através da análise do modelo de mediação proposto, após a análise dos outputs concluímos que o modelo é significativo e que a resiliência é de facto uma variável que

modera a relação entre percepção de justiça organizacional e intenções de saída. Isto significa, que de uma maneira geral, que a percepção de justiça organizacional se traduz em diminuição de intenções de saída com mais frequência (ou com maior força) quanto maior for a resiliência. O modelo testado explica 31.3% da variabilidade da das intenções de saída, um aumento de 4.8% num valor já considerado altamente significativo.

Estes resultados podem dever-se às exigências do setor hoteleiro, no sentido em que se um colaborador não possuir as ferramentas necessárias para lidar com as particularidades inerentes deste tipo de estabelecimentos (horários rotativos, horários noturnos, contacto com o público, altos níveis de stress, etc.) não terão tantas intenções de ficar na organização, mesmo sentido que a mesma a justa, quanto um colaborador que tenha as ferramentas necessárias. Sublinha-se aqui a importância do investimento em providenciar ferramentas aos colaboradores de maneira a fomentar a resiliência, potenciando assim o efeito da justiça organizacional.

Adicionalmente, visto que não se identificaram diferenças significativas entre empresas não familiares e empresas familiares na nossa amostra, é possível deduzir (sem significância estatística) que as variáveis analisadas se comportam da mesma maneira em empresas não familiares, pelo menos no setor da hotelaria português. Podendo assim concluir-se que estando estabelecida a importância das percepções de justiça organizacional, a consideração da resiliência é também importante e significativa no setor da hotelaria em Portugal.

Limitações e Sugestões de Estudos Futuros

Tal como mencionado na discussão, uma das grandes limitações deste estudo foi o facto da recolha de dados para este estudo ter decorrido em plena situação pandémica derivada ao vírus COVID-19 e os impactos que esta teve nas condições sociais e económicas da população portuguesa. Ao considerarmos que os participantes estavam numa situação atípica aquando do preenchimento do questionário, muitos deles em casa em *layoff* e poucos deles (apenas aqueles cuja função o permitiu) em casa em teletrabalho, é lógico deduzir que os mesmos resultados não seriam replicados caso o contexto social e pandémico não se verificasse. Por outro lado, o *timing* desta investigação permitiu recolher dados potencialmente reveladores do comportamento das variáveis em estudo numa situação de pandemia e de insegurança generalizada. Assim, propõe-se que se volte a realizar o presente estudo quando o país recuperar da situação pandémica atual e o turismo atinja níveis relativamente semelhantes aos que apresentava antes deste acontecimento. Ao comparar estes resultados talvez seja possível

tirar conclusões sobre como as organizações se comportaram em estado de emergência e de que maneira isso influencia os seus colaboradores.

Um estudo futuro possível e altamente relevante seria a análise das diferenças entre empresas familiares e não familiares no que toca às dimensões da justiça organizacional no setor hoteleiro. Na presente investigação o constructo foi utilizado como um todo, no entanto, é possível que existam diferenças significativas no que toca às dimensões de justiça organizacional entre EFs e ENFs no setor hoteleiro.

Outra grande limitação do presente estudo foi, tal como referido acima, a não utilização de uma variável de pertença ou não pertença à família que gere a organização. Este facto pode ter influenciado de maneira significativa os resultados. Por outro lado, também teria sido interessante classificar as empresas familiares pelo seu grau de influência familiar (o quão os membros da família estão envolvidos no negócio) e determinar se havia diferenças dos resultados observados com base nessa variável.

A amostra total recolhida para este estudo foi de 205 participantes, no entanto, é de notar que a segunda parte da investigação envolveu apenas os colaboradores de empresas familiares, e, como tal, foram analisados dados de apenas 98 participantes. Apesar de não ser um número reduzido, seria altamente informativo analisar se os presentes resultados se mantinham com a aumento desta amostra. Ao nível de particularidades da amostra é também importante referir que apesar das empresas familiares e não familiares não apresentarem diferenças significativas no que toca às variáveis em estudo, ao analisar a descrição da amostra (Tabela 1 e 2) foi possível notar (sem significância estatística) que as empresas familiares apresentam habilitações literárias aparentemente inferiores às empresas não familiares.

Adicionalmente, no que toca à categoria de empresa, as empresas familiares são aparentemente bastante mais pequenas (no que toca ao número de colaboradores) que as empresas não familiares. Também de evidenciar, é a diferença nas médias ao nível da antiguidade na empresa. Os colaboradores de empresas familiares estão na presente empresa em média há mais de 10 anos, por outro lado, os colaboradores de empresas não familiares apresentam uma antiguidade média de aproximadamente 7 anos.

A própria formulação do questionário pode constituir em si uma limitação do presente estudo pois nem todos os participantes têm acesso à informação necessária para responder se a sua empresa é uma empresa familiar ou não devido à própria definição do constructo utilizada (uma empresa é uma EF se a família for a única entidade responsável pelas decisões de gestão e deter pelo menos 75% das ações), especialmente em empresas de maior dimensão. Todas estas diferenças podem ter interferido de uma maneira ou de outra nos resultados obtidos.

Em último lugar, por termos obtidos resultados que evidenciaram que não existem diferenças significativas entre EFs e ENFs no que toca a estas variáveis, seria bastante interessante testar se o modelo de mediação é também significativo em empresas não familiares e em empresas que não sejam do setor da hotelaria, mas que apresentem características semelhantes como a enfermagem.

Implicações Práticas e Teóricas

As investigações realizadas no âmbito de diferenças entre EFs e ENFs têm aumentado nas últimas décadas e tem-se tornado importante determinar as diversas variáveis em que essas diferenças se revelam. O presente estudo torna-se importante ao acrescentar um contexto específico a estas investigações: o setor hoteleiro. Ao dar-se foco a contextos particulares e setores de atividade diferenciados conseguimos determinar se as diferenças previamente investigadas se aplicam a todos os setores.

Adicionalmente, o presente estudo acrescenta uma variável nunca antes investigada no contexto das diferenças entre EFs e ENFs, esta adição pode ser importante ao acrescentar mais um “bloco” de conhecimento sobre as empresas familiares. Com maior importância ainda é a análise do modelo de mediação da resiliência apresentado nesta investigação, que, sendo futuramente estendido a outros contextos pode acrescentar literatura valiosa sobre o que leva os colaboradores a saírem das organizações.

Os presentes resultados têm uma aplicabilidade significativa no setor em que foram recolhidos: o setor hoteleiro é marcado pelos seus altos níveis de *turnover* e de dificuldade em conseguir manter os talentos adquiridos na organização. Através desta investigação, é reforçada a importância de as organizações hoteleiras se focarem em mecanismos de gestão de recursos humanos que aumentem e/ou assegurem as perceções de justiça organizacional dos seus colaboradores. No entanto, esta investigação conclui também que esses esforços são maximizados se os colaboradores forem suficientemente resilientes. Relembro que o conceito de resiliência utilizado nesta investigação é o de Masten (2001) que o define como uma característica que pode ser ensinada e desenvolvida com a prática e também o de Rossi *et al.* (2013) o definem como uma capacidade adaptativa que utiliza recursos, que pode ser facilitada ou desenvolvida através da disponibilidade de recursos organizacionais. E que consequentemente, as organizações têm o poder de disponibilizar ferramentas que aumentam a resiliência dos seus colaboradores, quer estas sejam formações, liberdade para gestão do tempo, etc.

Para além da possibilidade de aumentar a resiliência dos colaboradores já presentes na organização de maneira a maximizar o efeito da justiça organizacional na diminuição das intenções de saída, outra possível implicação prática é a adição de medidas que determinem a resiliência dos possíveis colaboradores aquando do recrutamento.

Conclusão

A presente investigação conclui que não há diferenças significativas entre colaboradores de empresas familiares e empresas não familiares no que toca à percepção de justiça organizacional, às intenções de saída e à resiliência no contexto da hotelaria em Portugal. Adicionalmente, confirmou-se a existência de uma relação negativa entre percepções de justiça organizacional dos colaboradores de empresas familiares e as intenções de saída dos mesmos. Assim pode-se concluir que um aumento das percepções de justiça organizacional dos colaboradores (de empresas familiares) traduz-se numa diminuição das intenções de saída desses mesmos colaboradores, podendo assim resultar numa diminuição de *turnover* num setor que apresenta severas dificuldades em manter os seus colaboradores.

Conclui-se também que a relação entre as percepções de justiça organizacional dos colaboradores e as suas intenções de saída é mediada pela sua resiliência no contexto hoteleiro português. Estabelecendo assim um modelo significativo e inovador. Pretende-se que esta investigação sirva de incentivo a mais investigações sobre as diferenças entre empresas familiares e não familiares. Adicionalmente pretende-se sublinhar a importância da introdução da resiliência em investigações sobre intenções de saída.

Referências

- American Psychological Association. (2019). *Publication Manual of the American Psychological Association: 7th Edition, 2020 Copyright* (Seventh ed.). American Psychological Association.
- Ahern, N. R. (2006). Adolescent Resilience: An Evolutionary Concept Analysis. *Journal of Pediatric Nursing, 21*(3), 175–185. <https://doi.org/10.1016/j.pedn.2005.07.009>
- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology, 67*(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology, 267–299*. [https://doi.org/10.1016/s0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/s0065-2601(08)60108-2)
- Alderson, K. J. (2011). *Understanding the Family Business (Entrepreneurship & Small Business Management Collection)* (Illustrated ed.). Business Expert Press.
- Alexander, S., & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research, 1*(2), 177–198. <https://doi.org/10.1007/bf01048015>
- Ali, Z. A., & António, N. J. S. (2018). Motivação de colaboradores não familiares nas empresas familiares da hotelaria portuguesa. *Revista de Gestão Dos Países de Língua Portuguesa, 17*(1), 4. <https://doi.org/10.12660/rgplp.v17n1.2018.78235>
- Ambrose, M., & Schminke, M. (2007). Examining Justice Climate: Issues of Fit, Simplicity, and Content. *Research in Multi-Level Issues, 6*, 397–413. [https://doi.org/10.1016/s1475-9144\(07\)06018-3](https://doi.org/10.1016/s1475-9144(07)06018-3)
- Amorim Varum, C., Melo, C., Alvarenga, A., & Soeiro de Carvalho, P. (2011). Scenarios and possible futures for hospitality and tourism. *Foresight, 13*(1), 19–35. <https://doi.org/10.1108/14636681111109679>
- Aronoff, C., & Ward, J. (2000). Family business values: How to assure a legacy of continuity and success. Family business leadership series, No. 12. Marietta, GA: Business Owner Resources.

- Aronowitz, T. (2005). The Role of “Envisioning the Future” in the Development of Resilience Among At-Risk Youth. *Public Health Nursing*, 22(3), 200–208. <https://doi.org/10.1111/j.0737-1209.2005.220303.x>
- Associação das Empresas Familiares (2020). Brochura de Apresentação Empresas Familiares. Retirado de <https://empresasfamiliares.pt/apresentacao-da-associacao-das-empresas-familiares/>
- Azoury, A., Daou, L., & Sleiaty, F. (2013). Employee engagement in family and non-family firms. *International Strategic Management Review*, 1(1–2), 11–29. <https://doi.org/10.1016/j.ism.2013.08.002>
- Babakus, E., Yavas, U., & Karatepe, O. M. (2008). The Effects of Job Demands, Job Resources and Intrinsic Motivation on Emotional Exhaustion and Turnover Intentions: A Study in the Turkish Hotel Industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 9(4), 384–404. <https://doi.org/10.1080/15256480802427339>
- Babin, B. J., & Boles, J. S. (1998). Employee Behavior in a Service Environment: A Model and Test of Potential Differences between Men and Women. *Journal of Marketing*, 62(2), 77–91. <https://doi.org/10.1177/002224299806200206>
- 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>
- Barry, B. (1989). The Development of Organization Structure in the Family Firm. *Family Business Review*, 2(3), 293–315. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1989.00293.x>
- Baum, T. (1998) Tourism Marketing and the Small Island Environment: Cases from the Periphery. *Embracing and Managing Change in Tourism: International Case Studies*, 116–137.

- Berntsen, D., Johannessen, K. B., Thomsen, Y. D., Bertelsen, M., Hoyle, R. H., & Rubin, D. C. (2012). Peace and War. *Psychological Science*, 23(12), 1557–1565. <https://doi.org/10.1177/0956797612457389>
- 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>
- Bies, R.J. and Moag, J.F. (1986), “Interactional justice: communication criteria of fairness”, in Lewicki, R.J., Sheppard, B.H. and Bazerman, M.H. (Eds), *Research on Negotiations in Organizations*, Vol. 1, JAI Press, Greenwich, pp. 43-55.
- Birdir, K. (2002). General manager turnover and root causes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14(1), 43–47. <https://doi.org/10.1108/09596110210415123>
- Borges, M., & Ramos, M. N. (2011). Turnover: Uma Consequência De Estratégias Ineficientes De Gestão Empresarial? *VIII Convibra Administração*, 1-15.
- Bozeman, D. P., & Perrewé, P. L. (2001). The Effect of Item Content Overlap on Organization Commitment Questionnaire - Turnover Cognitions Relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 161-173.
- Brashear, T. G., Manolis, C., & Brooks, C. M. (2005). The effects of control, trust, and justice on salesperson turnover. *Journal of Business Research*, 58(3), 241–249. [https://doi.org/10.1016/s0148-2963\(03\)00134-6](https://doi.org/10.1016/s0148-2963(03)00134-6)
- Brien, A., Thomas, N., & Hussein, A. S. (2015). Turnover Intention and Commitment as Part of Organizational Social Capital in the Hotel Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14(4), 357–381. doi:10.1080/15332845.2015.1008385
- Campopiano, G., De Massis, A., & Kotlar, J. (2018). Environmental Jolts, Family-Centered Non-economic Goals, and Innovation: A Framework of Family Firm Resilience. *The Palgrave*

Handbook of Heterogeneity among Family Firms, 773–789. https://doi.org/10.1007/978-3-319-77676-7_28

- Cheng, A., & Brown, A. (1998). HRM strategies and labor turnover in the hotel industry: A comparative study of Australia and Singapore. *The International Journal of Human Resource Management*, 9(1), 136–154.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. A. (2003). Commentary: A unified perspective of family firm performance: An extension and integration. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 467–472.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2002). The influence of national culture and family involvement on entrepreneurial perceptions and performance at the state level. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 113-130. <https://doi.org/10.1177/104225870202600407>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. (2003). Editorial: An introduction to theories of family business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 441–448.
- Chua, J. H, Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- 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.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>

- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Colquitt, J., Lepine, J. A., Wesson, M. J., & Gellatly, I. R. (2011). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C. & Neves, P. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: RHEditora
- Davis, M. C., Luecken, L., & Lemery-Chalfant, K. (2009). Resilience in Common Life: Introduction to the Special Issue. *Journal of Personality, 77*(6), 1637–1644. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2009.00595.x>
- Daily, C. M., & Dollinger, M. J. (1992). An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms. *Family Business Review, 5*(2), 117–136. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1992.00117.x>
- Dawson, A. (2012). Human capital in family businesses: Focusing on the individual level. *Journal of Family Business Strategy, 3*(1), 3–11. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2011.12.001>
- de Vries, M. F. K. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational dynamics, 21* (3), 59-71.
- 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>
- Deloitte (2019). Atlas da Hotelaria 2019: Overcome challenges. Retirado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pt/Documents/transportation-infrastructures-services/Atlas%20da%20Hotelaria%202019.pdf>

- Denvir, A., & McMahon, F. (1992). Labour turnover in London hotels and the cost effectiveness of preventative measures. *International Journal of Hospitality Management*, 11(2), 143–154.
[https://doi.org/10.1016/0278-4319\(92\)90007-i](https://doi.org/10.1016/0278-4319(92)90007-i)
- Donnelley, R.G. (1964). The Family Business. *Harvard Business Review*, 42, 93-105.
- Folger, R. & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.
- Frank, F. D., Finnegan, R. P., & Taylor, C. R. (2004). The race for talent: Retaining and engaging workers in the 21st century. *Human Resource Planning*, 27(3), 12–25.
- Fredrickson, B. L., Tugade, M. M., Waugh, C. E., & Larkin, G. R. (2003). What good are positive emotions in crisis? A prospective study of resilience and emotions following the terrorist attacks on the United States on September 11th, 2001. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(2), 365.
- 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>
- Getz, D., & Carlsen, J. (2005). Family business in tourism. *Annals of Tourism Research*, 32(1), 237–258. doi:10.1016/j.annals.2004.07.006
- Gomes, D. R., Duarte, A. P., & Das Neves, J. G. (2010). Satisfação com as práticas de Gestão de Recursos Humanos e Intenções de Turnover: Papel mediador da implicação organizacional. Dans Recursos Humanos: Das teorias às boas práticas (pp. 239-253). Lisboa: E. Vaz & V. Meirinhos.
- Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. *Academy of Management Annals*, 5(1), 653–707.
<https://doi.org/10.5465/19416520.2011.593320>

- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 561–568. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.5.561>
- Greenberg, J. (2017), Promote procedural justice to enhance acceptance of work outcomes, in Locke, E. (Ed.), *The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behaviour*, John Wiley & Sons, New York, NY, pp. 189-204.
- Guilting, C., Lamminmaki, D., & McManus, L. (2014). Staff turnover costs: In search of accountability. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 231–243. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.10.001>
- Gutiérrez-Broncano, S., Jiménez, P., & Myers, P. (2013), «Strengths and Weaknesses of Human Resource Management in Family». *EIASM Workshop on Family Firm Management Research*, Helsinki, Finland.
- Hamel, G., & Valikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52-65.
- Hauswald, H., Hack, A., Kellermanns, F. W., & Patzelt, H. (2015). Attracting New Talent to Family Firms: Who Is Attracted and Under What Conditions? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(5), 963–989. <https://doi.org/10.1111/etap.12153>
- Hemdi, M. A., & Nasurdin, A. M. (2007). Investigating the Influence of Organizational Justice on Hotel Employees' Organizational Citizenship Behavior Intentions and Turnover Intentions. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 7(1), 1–23. [doi:10.1300/j171v07n01_01](https://doi.org/10.1300/j171v07n01_01)

- Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (2000). The cost of turnover. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(3), 14–21.
- Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (2010). What makes it so great?: An analysis of human resources practices among Fortune's best companies to work for. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 158–170. <https://doi.org/10.1177/1938965510362487>
- Hodliffe, M. C. (2014). The development and validation of the employee resilience scale (EmpRes): The conceptualisation of a new model (Doctoral dissertation). University of Canterbury.
- Hudgins, T. A. (2015). Resilience, job satisfaction and anticipated turnover in nurse leaders. *Journal of Nursing Management*, 24(1), E62–E69. <https://doi.org/10.1111/jonm.12289>
- 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.hrmr.2017.05.007>
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- Kolassa, I.-T., Ertl, V., Eckart, C., Glöckner, F., Kolassa, S., Papassotiropoulos, A., de Quervain, D. J.-F., & Elbert, T. (2010). Association Study of Trauma Load and SLC6A4 Promoter Polymorphism in Posttraumatic Stress Disorder. *The Journal of Clinical Psychiatry*, 71(05), 543–547. <https://doi.org/10.4088/jcp.08m04787blu>
- 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->
- Kulik, C. T., Treuren, G., & Bordia, P. (2012). Shocks and final straws: using exit-interview data to examine the unfolding model's decision paths. *Human Resource Management*, 51(1), 25-46.
- LaLopa, J. M. (1997). Commitment and turnover in resort jobs. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 21(2), 11-26.

- Lam, C. (2015). The Role of Communication and Cohesion in Reducing Social Loafing in Group Projects. *Business and Professional Communication Quarterly*, 78(4), 454–475. <https://doi.org/10.1177/2329490615596417>
- Langvardt, G. D. (2007). Resilience and commitment to change: A case study of a nonprofit organization (Doctoral dissertation). Capella University.
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 485–516. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105>
- Lee, A. V., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Developing a tool to measure and compare organizations' resilience. *Natural Hazards Review*, 14(1), 29–41.
- Lee, C., Huang, S., & Zhao, C. (2012). A study of factors effecting turnover intention of hotel employees. *Asian Economic and Financial Review*, 2(7), 886.
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive Fit Versus Robust Transformation: How Organizations Respond to Environmental Change. *Journal of Management*, 31(5), 738–757. <https://doi.org/10.1177/0149206305279367>
- Leung, K., Smith, P. B., Wang, Z., & Sun, H. (1996). Job satisfaction in joint venture hotels in China: An organizational justice analysis. *Journal of International Business Studies*, 27 (5), 947-962.
- Lien, Y., Teng, C. and Li, S. (2015), "Institutional reforms and the effects of family control on corporate governance", *Family Business Review*, Vol. 29 No. 2, pp. 174-188.
- López-Cabarcos, M. Á., Machado-Lopes-Sampaio-dePinho, 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.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behaviour. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706.
- Marôco, J. (2014). *Análise Estatística com utilização do PASW Statistics (ex-SPSS)*

- Marques, A. P., & Couto, A. I. (2017). SMEs and Family Smes: Specificities from the Portuguese Socio-Business Context. *European Journal of Economics and Business Studies*, 3(2), 190-199. <http://dx.doi.org/10.26417/ejes.v8i1.p190-199>
- Martins, C., Machado C. (2005). A rotação de pessoal e a gestão de recursos humaos na hotelaria: O caso da região do Porto e Norte de Portugal [Employees' turnover and human resource management in the hospitality industry: The case of Porto and northern Portugal]. *Revista Turismo & Desenvolvimento* 2(2): 105-15.
- Masten A. (2001). Ordinary magic: resilience process in development. *American Psychologist* 56(3), 227–238.
- Medeiros, R. K., Alves, R. D., & Ribeiro, S. R. (2012). Turnover: Uma Análise Dos Fatores Que Contribuem Para A Decisão De Sair Da Empresa Dos Colaboradores Da Alfa Comércio LTDA. *Connexio - Revista Científica da Escola de Gestão e Negócios*, 2(1), 115-126.
- Meier, O., & Schier, G. (2016). The Early Succession Stage of a Family Firm. *Family Business Review*, 29(3), 256–277. <https://doi.org/10.1177/0894486516646260>
- Meliá, J. L., Peiró, J. M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23. *Psicologemas*, 5, 49-74.
- Meyer, A. D. (1982). Adapting to Environmental Jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27(4), 515. <https://doi.org/10.2307/2392528>
- 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>
- Morck, R., & Yeung, B. (2003). Agency Problems in Large Family Business Groups. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 367–382. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00015>
- Murphy, P. (1985). *Tourism: A Community Approach*. New York: Methuen.

- Mustamil, N., Yazdi, A. M., Syeh, S. S., & Ali, M. A. (2014). A Dimensional Analysis of the Relationship between Communication Satisfaction and Turnover Intention: The Mediating Role of Organizational Commitment. *International Journal of Business and Management*, 9(9), 75-85.
- Nadiri, H., & Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International journal of hospitality management*, 29(1), 33-41
- Pavanello, L., & Jaeger, E. V. (2016). Rotatividade nas Empresas: Motivos Internos e Externos. *Revista Eletrônica Do Alto Vale Do Itajaí*, 04(06), 70–74. <https://doi.org/10.5965/23164190104062015070>
- Pérez-González, F. (2006). Inherited Control and Firm Performance. *American Economic Review*, 96(5), 1559–1588. <https://doi.org/10.1257/aer.96.5.1559>
- Pimentel, D. (2018). Non-family employees: levels of job satisfaction and organizational justice in small and medium-sized family and non-family firms. *European Journal of Family Business* 8(2), 93-102. <http://dx.doi.org/10.24310/ejfbejfb.v8i2.5178>
- Pimentel, D., Couto, J. P., & Scholten, M. (2017). Entrepreneurial orientation in family firms: Looking at a European outermost region. *Journal of Enterprising Culture*, 25(04), 441-460.
- Pimentel, D., Scholten, M., & Couto, J. P. (2017). Profiling family firms in the autonomous region of the Azores. *Revista portuguesa de estudos regionais*, 46, 91-107.
- Pimentel, D., Scholten, M. & Couto, J.P. (2018). Fast or slow? Decision making styles in small family and nonfamily firms. *Journal of Family Business Management*, 8(2) 113-125. doi:10.1108/JFBM-02-2017-0007.
- Pimentel, D., Serras Pires, J., & Almeida, P. L. (2020). Perceptions of organizational justice and commitment of non-family employees in family and non-family firms. *International Journal*

of Organization Theory & Behavior, 23(2), 141–154. <https://doi.org/10.1108/ijotb-07-2019-0082>

Pinheiro, A. P., & Souza, D. A. (2013). Causas E Efeitos Da Rotatividade De Pessoal/Turnover: Estudo de caso de uma microempresa do setor de educação. *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 1-13.

Polk, L. V. (1997). Toward a Middle-Range Theory of Resilience. *Advances in Nursing Science*, 19(3), 1–13. <https://doi.org/10.1097/00012272-199703000-00002>

Poutziouris, Z.P., Smyrnios, X.K. & Klein, B.S. (2006). *Handbook of Research on Family Business*, Edward Elgar Publishing, London.

Price, J. L. & Mueller, C. W. (1986). *Absenteeism and Turnover of Hospital Employees*. Greenwich, CT: JAI Press.

Quinlan, M., & Bohle, P. (2009). Overstretched and Unreciprocated Commitment: Reviewing Research on the Occupational Health and Safety Effects of Downsizing and Job Insecurity. *International Journal of Health Services*, 39(1), 1–44. <https://doi.org/10.2190/hs.39.1.a>

Rego, A. (2001). Percepções de Justiça – Estudos de Dimensionalização com Professores do Ensino Superior. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 17(2), 119-131, <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-37722001000200004>

Rego, A. (2002). Comprometimento afectivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(2), 209–241. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552002000200012>

Rego, A., Carvalho, M. T., Leite, R., Freire, C., & Vieira, A. (2002). Justiça nas organizações: um modelo tetra-dimensional. *Revista Psicologia: Organizações E Trabalho*, 2(2), 113-142.

Rego, A. & Souto, S. (2004). A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. *Revista de administração contemporânea*, 8(1), 151-177.

- Rego, A., & Cunha, M. P. e. (2010). Organizational justice and citizenship behaviors: A study in the Portuguese cultural context. *Applied Psychology: An International Review*, 59(3), 404–430, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1464-0597.2009.00405.x>
- Richardson, G. E. (2002). The metatheory of resilience and resiliency. *Journal of Clinical Psychology*, 58(3), 307–321. <https://doi.org/10.1002/jclp.10020>
- Rossi, A. M., Meurs, J. A., & Perrewé, P. L. (2013). *Improving Employee Health and Well Being (Stress and Quality of Working Life)*. Information Age Publishing.
- Rutherford, M. W., Kuratko, D. F. & Holt, D. T. (2008). Examining the Link between “Familiness” and Performance: Can the F–PEC Untangle the Family Business Theory Jungle?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1089-1109
- Rutter, M. (2012). Resilience as a dynamic concept. *Development and Psychopathology*, 24(02), 335-344.
- Schröder, E., Schmitt-Rodermund, E., & Arnaud, N. (2011). Career Choice Intentions of Adolescents With a Family Business Background. *Family Business Review*, 24(4), 305–321. <https://doi.org/10.1177/0894486511416977>
- Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, 17(1), 1–36. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00001.x>
- Sia, L. A., & Tan, T. A. G. (2016). The Influence of Organizational Justice on Job Satisfaction in a Hotel Setting. *Business & Economics Review*, 26(1), 17-29.
- Sieger, P., Zellweger, T., Nason, R. S., & Clinton, E. (2011). Portfolio entrepreneurship in family firms: a resource-based perspective. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(4), 327-351.
- Singh, J. (2000). Performance Productivity and Quality of Frontline Employees in Service Organizations. *Journal of Marketing*, 64(2), 15–34. <https://doi.org/10.1509/jmkg.64.2.15.17998>

- 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.17416248.1996.00199.x>
- Turismo de Portugal (2020, 27 abril). Desempenho turístico. Retirado de http://business.turismodeportugal.pt/pt/Conhecer/Apresentacao/Desempenho_Turistico/Paginas/default.aspx
- Vilelas, J. (2009). Investigação. *O processo de construção do conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Wagnild G. & Young H. (1993) Development and psychometric evaluation of the resilience scale. *Journal of Nursing Measurement* 1(2), 165–178.
- Wanhill, S. (2000). Small and medium tourism enterprises. *Annals of Tourism Research*, 27(1), 132–147. [https://doi.org/10.1016/s0160-7383\(99\)00072-9](https://doi.org/10.1016/s0160-7383(99)00072-9)
- Welch, J. & Welch, S. (2006). The Nitty-Gritty on Nepotism. *Business Week*, 144.
- Williams, S. (1999). The effects of distributive and procedural justice on performance. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 133, 183-193.
- Windle G. (2011). Psychological resilience as a resource for later life. *Gerontologist*, 51, 331.
- Winwood, P. C., Colon, R., & McEwen, K. (2013). A Practical Measure of Workplace Resilience. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 55(10), 1205–1212. [doi:10.1097/jom.0b013e3182a2a60a](https://doi.org/10.1097/jom.0b013e3182a2a60a)
- Yavas, U., Karatepe, O. M., Babakus, E., & Avci, T. (2004). Customer Complaints and Organizational Responses: A Study of Hotel Guests in Northern Cyprus. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 11(2–3), 31–46. https://doi.org/10.1300/j150v11n02_04
- Yean, T.F. and Yusof, A.A. (2016), “Organizational justice: a conceptual discussion”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 219, pp. 798-803.

ANEXOS

Anexo A- Questionário

Questionário para Dissertação em Psicologia- Setor Hoteleiro

Bem vindo,

O questionário que se segue tem como objetivo o desenvolvimento de uma Dissertação no âmbito de um Mestrado em Psicologia Social e das Organizações no ISPA- Instituto Universitário.

Venho solicitar a sua colaboração através do preenchimento do seguinte questionário, o mesmo terá a duração estimada de 5 a 10 minutos. Por favor responda só caso se encontre a trabalhar em Portugal, no setor da Hotelaria.

Os dados serão confidenciais e utilizados apenas para o presente estudo.

Em caso de dúvida utilize por favor o seguinte email: 23222@alunos.ispa.pt

Agradeço a sua participação,

Mariana Morais

***Obrigatório**

Secção 1- Questionário Demográfico

1. Idade: *

2. Género: *

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
 Masculino
 Outro

3. Habilitações Literárias: *

Marcar apenas uma oval.

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

4. Em que distrito do país é que se encontra a trabalhar neste momento? *

Marcar apenas uma oval.

- Aveiro
- Beja
- Braga
- Bragança
- Castelo Branco
- Coimbra
- Évora
- Faro
- Guarda
- Leiria
- Lisboa
- Portalegre
- Porto
- Santarém
- Setúbal
- Viana do Castelo
- Vila Real
- Viseu
- Região Autónoma dos Açores
- Região Autónoma da Madeira

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

6. Há quanto tempo desempenha a sua atual função? (em anos)

7. Qual o seu Vínculo Laboral? *

Marcar apenas uma oval.

- Contrato Sem Termo (efectivo)
- Contrato a Termo Certo
- Contrato a Termo Incerto
- Prestação de Serviços (Recibos verdes)
- Estágio

Tipo de Empresa/Organização

Na pergunta que se segue por favor indique o tipo de empresa (hotel) em que trabalha.

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

8. Tipo de Empresa/Organização: *

Marcar apenas uma oval.

- Familiar
- Não Familiar

9. Categoria da Empresa: *

Marcar apenas uma oval.

- 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)

10. Volume do negócio de empresa em que trabalha (total de transações no período de um ano):

Marcar apenas uma oval.

- Menos que 500 mil euros por ano
- Entre 500 mil euros e 2 milhões de euros por ano
- Entre 2 milhões e 5 milhões por ano
- Mais de 5 milhões por ano

11. Em que departamento do hotel é que se encontra neste momento a trabalhar?

Marcar apenas uma oval.

- Administração (Gestão, Finanças, Marketing, etc.)
- Restauração (Cozinha, Restaurante, Bar, etc.)
- Recepção (Reservas, Atendimento ao cliente, etc.)
- Governança (Rouparia, Limpeza dos Quartos, etc.)
- Outro

Secção 2

Por favor responda às seguintes perguntas só se se encontra a trabalhar numa Empresa Familiar

12. Quantos membros da família têm uma participação activa na empresa e nos negócios?

13. Quantos membros da família não têm uma participação activa mas, no entanto, demonstram-se interessados na empresa e nos negócios?

14. Quantos membros da família não têm uma participação activa e não estão interessados na empresa e nos negócios?

15. Faz parte da família que detém o controlo de gestão da empresa em que trabalha?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

Secção 3

Classifique as seguintes afirmações numa escala de 1, que corresponde a "Completamente Verdadeiro" a 6, que corresponde a "Completamente Falso"

16. Em geral, as recompensas que recebo são justas. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Completamente Verdadeiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamente Falso

17. Se considerar os restantes salários pagos nesta organização, reconheço que o meu salário é justo. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Completamente Verdadeiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamente Falso

18. Se tiver em conta a minha experiência, sinto-me justamente recompensado. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Completamente Verdadeiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamente Falso

19. Tendo em conta o meu esforço, julgo que sou recompensado justamente. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Completamente Verdadeiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamente Falso

20. A minha organização tem um mecanismo que permite aos empregados apelarem das decisões. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Completamente Verdadeiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamente Falso

21. As questões que os empregados colocam a respeito da remuneração e da avaliação de desempenho são normalmente respondidas pronta e satisfatoriamente. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Completamente Verdadeiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamente Falso

22. Por meio de vários canais, a minha organização tenta compreender as opiniões dos empregados relativamente às decisões e políticas de remuneração. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Completamente Verdadeiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamente Falso

23. Por meio de vários canais, a minha organização tenta compreender as opiniões dos empregados relativamente às decisões e políticas de remuneração. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Completamente Verdadeiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamente Falso

24. O meu superior mostra interesse genuíno em ser justo comigo. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Completamente Verdadeiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamente Falso

25. O meu superior é completamente sincero e franco comigo. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Completamente Verdadeiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamente Falso

26. O meu superior trata-me com respeito e consideração. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Completamente Verdadeiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamente Falso

27. 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. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Completamente Verdadeiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamente Falso

28. Ao decidir sobre o meu trabalho, o meu superior dá-me explicações com sentido para mim. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Completamente Verdadeiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamente Falso

29. O meu superior oferece justificação adequada para as decisões relativas ao meu trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Completamente Verdadeiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamente Falso

30. O meu superior explica muito claramente qualquer decisão relacionada com as minhas funções. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Completamente Verdadeiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamente Falso

Secção 4

Tendo em conta a sua perceção do seu trabalho, responda até que ponto concorda com as seguintes afirmações:

31. Tenho um conjunto importante de valores base que mantenho na minha vida profissional. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo Firmemente
 Discordo
 Discordo Ligeiramente
 Não Concordo Nem Discordo
 Concordo Ligeiramente
 Concordo
 Concordo Firmemente

32. Conheço os meus pontos fortes e faço questão de os usar regularmente no meu trabalho *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo Firmemente
 Discordo
 Discordo Ligeiramente
 Não Concordo Nem Discordo
 Concordo Ligeiramente
 Concordo
 Concordo Firmemente

33. Tenho capacidade de mudar a minha disposição no trabalho quando é necessário. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo Firmemente
 Discordo
 Discordo Ligeiramente
 Não Concordo Nem Discordo
 Concordo Ligeiramente
 Concordo
 Concordo Firmemente

34. O trabalho que faço ajuda-me a alcançar uma sensação de propósito na vida. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo Firmemente
- Discordo
- Discordo Ligeiramente
- Não Concordo Nem Discordo
- Concordo Ligeiramente
- Concordo
- Concordo Firmemente

35. O meu local de trabalho é um sítio onde eu sinto que pertença. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo Firmemente
- Discordo
- Discordo Ligeiramente
- Não Concordo Nem Discordo
- Concordo Ligeiramente
- Concordo
- Concordo Firmemente

36. O trabalho que realizo está enquadrado com as minhas crenças e valores pessoais. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo Firmemente
- Discordo
- Discordo Ligeiramente
- Não Concordo Nem Discordo
- Concordo Ligeiramente
- Concordo
- Concordo Firmemente

37. Geralmente aprecio o que tenho no meu ambiente de trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo Firmemente
- Discordo
- Discordo Ligeiramente
- Não Concordo Nem Discordo
- Concordo Ligeiramente
- Concordo
- Concordo Firmemente

38. Quando as coisas no trabalho correm mal, tendem a ofuscar as outras partes da minha vida. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo Firmemente
- Discordo
- Discordo Ligeiramente
- Não Concordo Nem Discordo
- Concordo Ligeiramente
- Concordo
- Concordo Firmemente

39. Não há nada no trabalho que me transtorne por muito tempo. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo Firmemente
- Discordo
- Discordo Ligeiramente
- Não Concordo Nem Discordo
- Concordo Ligeiramente
- Concordo
- Concordo Firmemente

40. No trabalho, pessoas negativas tendem a deixar-me em baixo. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo Firmemente
- Discordo
- Discordo Ligeiramente
- Não Concordo Nem Discordo
- Concordo Ligeiramente
- Concordo
- Concordo Firmemente

41. Quando estou a trabalhar arduamente, asseguro que faço pausas para manter a minha força e energia. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo Firmemente
- Discordo
- Discordo Ligeiramente
- Não Concordo Nem Discordo
- Concordo Ligeiramente
- Concordo
- Concordo Firmemente

42. Desenvolvi algumas maneiras fiáveis de relaxar quando estou sob pressão no trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo Firmemente
- Discordo
- Discordo Ligeiramente
- Não Concordo Nem Discordo
- Concordo Ligeiramente
- Concordo
- Concordo Firmemente

43. Desenvolvi algumas maneiras fiáveis para lidar com o stress derivado a eventos desafiantes no trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo Firmemente
 Discordo
 Discordo Ligeiramente
 Não Concordo Nem Discordo
 Concordo Ligeiramente
 Concordo
 Concordo Firmemente

44. Eu tenho o cuidado de assegurar que o meu trabalho não domina a minha vida pessoal. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo Firmemente
 Discordo
 Discordo Ligeiramente
 Não Concordo Nem Discordo
 Concordo Ligeiramente
 Concordo
 Concordo Firmemente

45. Eu peço feedback frequentemente de maneira a melhorar a minha performance no trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo Firmemente
 Discordo
 Discordo Ligeiramente
 Não Concordo Nem Discordo
 Concordo Ligeiramente
 Concordo
 Concordo Firmemente

46. Eu acredito tanto em oferecer como receber ajuda dos meus colegas trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo Firmemente
- Discordo
- Discordo Ligeiramente
- Não Concordo Nem Discordo
- Concordo Ligeiramente
- Concordo
- Concordo Firmemente

47. Eu tenho um bom nível de condição física. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo Firmemente
- Discordo
- Discordo Ligeiramente
- Não Concordo Nem Discordo
- Concordo Ligeiramente
- Concordo
- Concordo Firmemente

48. Eu tenho cuidado em comer bem e saudável. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo Firmemente
- Discordo
- Discordo Ligeiramente
- Não Concordo Nem Discordo
- Concordo Ligeiramente
- Concordo
- Concordo Firmemente

49. Eu tenho amigos no trabalho nos quais posso contar para me apoiar quando necessito. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo Firmemente
 Discordo
 Discordo Ligeiramente
 Não Concordo Nem Discordo
 Concordo Ligeiramente
 Concordo
 Concordo Firmemente

50. Eu tenho uma rede forte e fiável de colegas que me suportam no trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo Firmemente
 Discordo
 Discordo Ligeiramente
 Não Concordo Nem Discordo
 Concordo Ligeiramente
 Concordo
 Concordo Firmemente

Secção 5

Responda até que ponto concorda com as seguintes afirmações:

51. É provável que venha a procurar outro emprego num futuro próximo. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

52. Atualmente estou à procura de outro emprego noutra organização. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

53. Não tenciono deixar o meu emprego. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

54. Não é provável que no próximo ano venha a procurar outro emprego noutra organização. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

55. Não estou atualmente a pensar deixar o meu emprego. *

Marcar apenas uma oval.

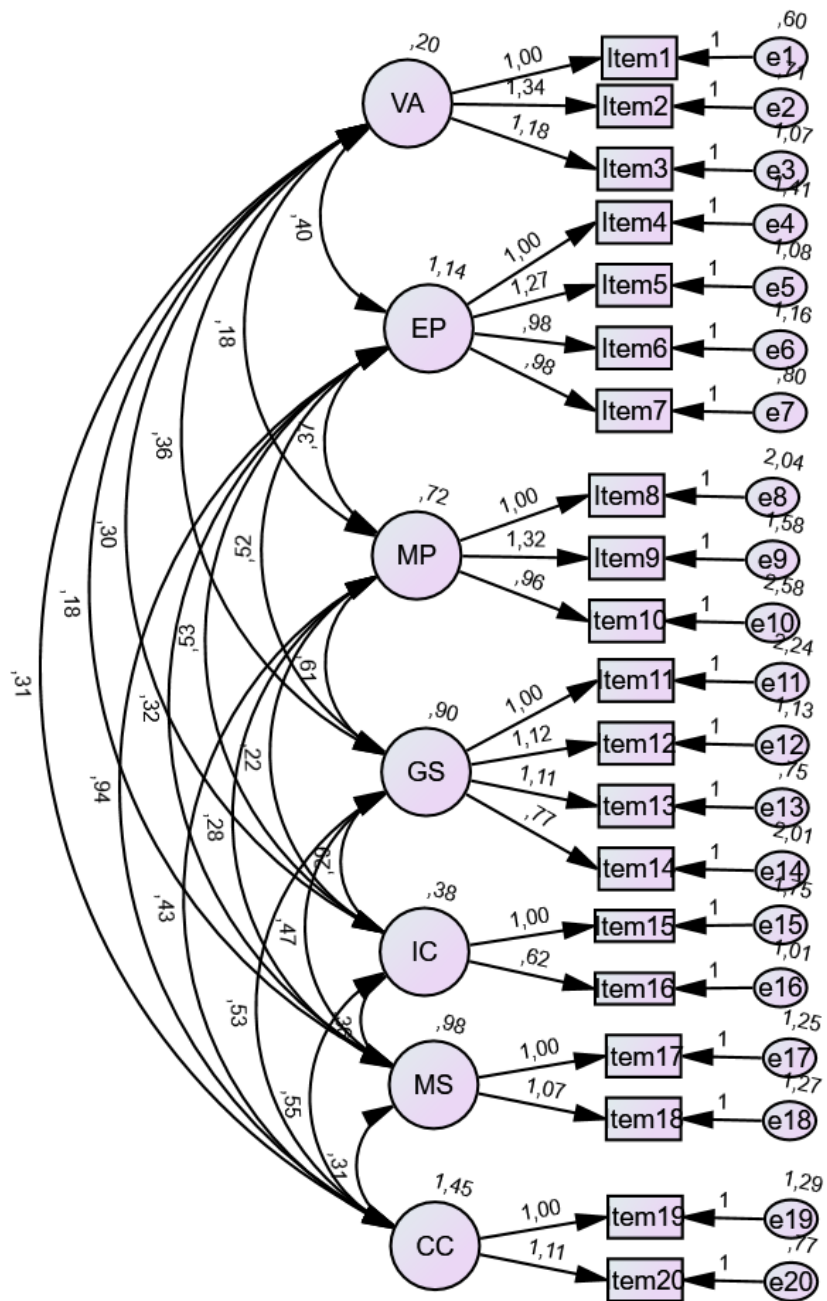
	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Obrigada pela sua participação!

62. Planeamos voltar a recolher dados para esta investigação dentro de um ano. Por favor deixe em baixo o seu email caso deseje voltar a participar na recolha de dados.

Anexo B- Qualidades Métricas Escala de Resiliência Pré-teste

Análise 1- Validade



Análise 2- Fiabilidade

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.853	.857	20

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item1	76.33	225.377	.391	.316	.849
Item2	76.74	220.903	.478	.385	.846
Item3	77.13	219.889	.447	.290	.847
Item4	77.28	213.314	.446	.509	.846
Item5	77.47	204.422	.600	.556	.839
Item6	77.19	210.546	.548	.529	.842
Item7	77.25	209.963	.622	.547	.839
Item8	79.09	220.860	.264	.313	.854
Item9	78.38	210.745	.472	.326	.845
Item10	78.91	216.801	.313	.268	.853
Item11	77.98	209.230	.474	.355	.845
Item12	77.73	210.611	.545	.487	.842
Item13	77.40	212.545	.563	.561	.842
Item14	77.68	216.718	.371	.426	.849
Item15	77.49	220.298	.329	.276	.851
Item16	76.58	225.510	.310	.263	.851
Item17	77.67	219.013	.349	.322	.850
Item18	77.67	219.339	.325	.345	.851
Item19	77.37	211.031	.475	.476	.845
Item20	77.63	208.695	.549	.514	.842

Análise 2- Sensibilidade dos itens

Descriptives

		Statistic	Std. Error
TotalScore	Mean	69,2510	,70795
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	67,8568
		Upper Bound	70,6451
	5% Trimmed Mean	69,5896	
Median	70,0000		

Variance	128,807	
Std. Deviation	11,34931	
Minimum	24,17	
Maximum	100,00	
Range	75,83	
Interquartile Range	13,75	
Skewness	-,577	,152
Kurtosis	,751	,303

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
TotalScore	,076	257	,001	,978	257	,001

a. Lilliefors Significance Correction

Anexo C- Qualidades Métricas Escala de Justiça Organizacional

Análise 1- Fiabilidade

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,949	,949	14

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Deleted	Scale Variance if Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Deleted
Em geral, as recompensas que recebo são justas.	40,15	286,727	,678	,647	,947
Se considerar os restantes salários pagos nesta organização, reconheço que o meu salário é justo.	40,07	289,058	,622	,739	,949
Se tiver em conta a minha experiência, sinto-me justamente recompensado.	39,96	285,979	,686	,794	,947
Tendo em conta o meu esforço, julgo que sou recompensado justamente.	39,72	286,025	,677	,812	,947
A minha organização tem um mecanismo que permite aos empregados apelarem das decisões.	39,86	289,132	,592	,604	,949
As questões que os empregados colocam a respeito da remuneração e da avaliação de desempenho são normalmente respondidas pronta e satisfatoriamente.	39,89	282,757	,749	,757	,945
Por meio de vários canais, a minha organização tenta compreender as opiniões dos empregados relativamente às decisões e políticas de remuneração.	39,79	283,912	,698	,740	,947
O meu superior mostra interesse genuíno em ser justo comigo.	40,64	276,398	,845	,815	,943

O meu superior é completamente sincero e franco comigo.	40,57	276,139	,809	,814	,944
O meu superior trata-me com respeito e consideração.	41,07	282,338	,750	,794	,945
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.	40,75	279,926	,772	,806	,945
Ao decidir sobre o meu trabalho, o meu superior dá-me explicações com sentido para mim.	40,77	277,580	,824	,904	,944
O meu superior oferece justificação adequada para as decisões relativas ao meu trabalho	40,74	279,234	,803	,909	,944
O meu superior explica muito claramente qualquer decisão relacionada com as minhas funções.	40,61	277,298	,804	,879	,944

Análise 2- Sensibilidade dos itens

Descriptives

		Statistic	Std. Error	
JOsum	Mean	43,4293	1,26135	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	40,9423	
		Upper Bound	45,9162	
	5% Trimmed Mean	43,0176		
	Median	42,0000		
	Variance	326,158		
	Std. Deviation	18,05984		
	Minimum	14,00		
	Maximum	84,00		
	Range	70,00		
	Interquartile Range	28,00		
	Skewness	,211	,170	
	Kurtosis	-,827	,338	

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
JOsum	,073	205	,010	,973	205	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Anexo D- Qualidades Métricas Escala de Intenções de Saída

Análise 1- Fiabilidade

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,887	,887	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
É provável que venha a procurar outro emprego num futuro próximo.	10,77	29,325	,733	,567	,862
Atualmente estou à procura de outro emprego noutra organização.	11,65	30,337	,624	,482	,885
Não tenciono deixar o meu emprego.	11,05	27,600	,795	,678	,847
Não é provável que no próximo ano venha a procurar outro emprego noutra organização.	11,06	29,134	,694	,560	,870
Não estou atualmente a pensar deixar o meu emprego.	11,21	27,316	,791	,650	,847

Análise 2- Sensibilidade dos itens

Descriptives

		Statistic	Std. Error
ISTotal	Mean	13,94	,462
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	13,03
		Upper Bound	14,85
	5% Trimmed Mean	13,82	

Median	14,00	
Variance	43,677	
Std. Deviation	6,609	
Minimum	5	
Maximum	25	
Range	20	
Interquartile Range	10	
Skewness	,211	,170
Kurtosis	-1,141	,338

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ISTotal	,095	205	,000	,927	205	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Anexo E- Qualidades Métricas Escala da Resiliência

Análise 1- Fiabilidade

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha Based		
Cronbach's Alpha	on Standardized Items	N of Items
,848	,849	20

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Deleted	Scale Variance if Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Deleted
Tenho um conjunto importante de valores base que mantenho na minha vida profissional.	98,71	191,855	,200	,425	,849
Conheço os meus pontos fortes e faço questão de os usar regularmente no meu trabalho	98,66	189,401	,356	,479	,845
Tenho capacidade de mudar a minha disposição no trabalho quando é necessário.	98,86	190,893	,248	,303	,847
O trabalho que faço ajuda-me a alcançar uma sensação de propósito na vida.	99,40	175,908	,543	,580	,836
O meu local de trabalho é um sítio onde eu sinto que pertença.	99,48	174,437	,522	,567	,837
O trabalho que realizo está enquadrado com as minhas crenças e valores pessoais.	99,33	175,927	,564	,633	,835
Geralmente aprecio o que tenho no meu ambiente de trabalho.	99,22	177,564	,628	,523	,834
r8 reverse coded	101,34	185,569	,209	,242	,853
Não há nada no trabalho que me transtorne por muito tempo.	100,64	173,721	,502	,391	,838
R10I	101,22	186,430	,177	,189	,855
Quando estou a trabalhar arduamente, asseguro que faço pausas para manter a minha força e energia.	100,24	172,254	,507	,415	,838

Desenvolvi algumas maneiras fiáveis de relaxar quando estou sob pressão no trabalho.	99,88	168,574	,670	,830	,830
Desenvolvi algumas maneiras fiáveis para lidar com o stress derivado a eventos desafiantes no trabalho.	99,80	170,671	,621	,809	,832
Eu tenho o cuidado de assegurar que o meu trabalho não domina a minha vida pessoal.	99,76	170,369	,622	,507	,832
Eu peço feedback frequentemente de maneira a melhorar a minha performance no trabalho.	99,77	178,690	,433	,298	,841
Eu acredito tanto em oferecer como receber ajuda dos meus colegas trabalho.	98,79	190,010	,268	,243	,847
Eu tenho um bom nível de condição física.	99,53	186,270	,293	,300	,846
Eu tenho cuidado em comer bem e saudável.	99,72	183,733	,348	,342	,844
Eu tenho amigos no trabalho nos quais posso contar para me apoiar quando necessito.	99,49	179,741	,444	,501	,840
Eu tenho uma rede forte e fiável de colegas que me suportam no trabalho.	99,57	179,570	,465	,577	,840

Análise 2- Sensibilidade dos itens

Descriptives

		Statistic	Std. Error
Rtotal	Mean	87,43	,819
	95% Confidence Interval for Mean		
	Lower Bound	85,82	
	Upper Bound	89,05	
	5% Trimmed Mean	87,77	
	Median	88,33	
	Variance	137,465	
	Std. Deviation	11,725	
	Minimum	48	
	Maximum	111	
	Range	63	

Interquartile Range	17	
Skewness	-,489	,170
Kurtosis	,038	,338

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Rtotal	,073	205	,010	,980	205	,006

a. Lilliefors Significance Correction

Anexo E- Questões de Investigação e Teste de Hipóteses

Análise 1- Diferenças entre empresas familiares e não familiares

Group Statistics

	Tipo Organização	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
JOSum	Familiar	98	43,9184	18,39973	1,85865
	Não Familiar	107	42,9813	17,81773	1,72250
Rtotal	Familiar	98	88,17	11,547	1,166
	Não Familiar	107	86,75	11,898	1,150
ISTotal	Familiar	98	13,46	6,547	,661
	Não Familiar	107	14,37	6,665	,644

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
JOSum	Equal variances assumed	,144	,705	,370	203	,712	,93706	2,53050	-4,05238	5,92649
	Equal variances not assumed			,370	200,100	,712	,93706	2,53409	-4,05989	5,93401
Rtotal	Equal variances assumed	,252	,616	,865	203	,388	1,419	1,640	-1,815	4,654
	Equal variances not assumed			,866	202,312	,387	1,419	1,638	-1,811	4,650
ISTotal	Equal variances assumed	,026	,873	-,990	203	,323	-,915	,924	-2,737	,907
	Equal variances not assumed			-,991	201,996	,323	-,915	,923	-2,735	,906

Análise 2- Regressão linear justiça organizacional e intenções de saída

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,506 ^a	,256	,248	5,676

a. Predictors: (Constant), JOsum

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1065,288	1	1065,288	33,064	,000 ^b
	Residual	3093,049	96	32,219		
	Total	4158,337	97			

a. Dependent Variable: ISTotal

b. Predictors: (Constant), JOsum

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,549	1,490		3,723	,000
	JOsum	,180	,031	,506	5,750	,000

a. Dependent Variable: ISTotal

Análise 3- Modelo de mediação

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.4.1 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : ISTotal
X : JOsum
M : Rtotal

Sample Size: 98

OUTCOME VARIABLE:
Rtotal

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,421	,177	110,894	20,624	1,000	96,000	,000

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	99,762	2,765	36,081	,000	94,273	105,250
JOsum	-,264	,058	-4,541	,000	-,379	-,149

 OUTCOME VARIABLE:
 ISTotal

Model Summary	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,559	,313	30,079	21,624	2,000	95,000	,000

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	20,388	5,495	3,710	,000	9,479	31,297
JOsum	,141	,033	4,223	,000	,075	,207
Rtotal	-,149	,053	-2,798	,006	-,254	-,043

***** TOTAL EFFECT MODEL *****
 OUTCOME VARIABLE:
 ISTotal

Model Summary	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,506	,256	32,219	33,064	1,000	96,000	,000

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	5,549	1,490	3,723	,000	2,591	8,507
JOsum	,180	,031	5,750	,000	,118	,242

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps
c_cs	,180	,031	5,750	,000	,118	,242	,028
	,506						

Direct effect of X on Y	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps
c'_cs	,141	,033	4,223	,000	,075	,207	,022
	,396						

Indirect effect(s) of X on Y:	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Rtotal	,039	,017	,010	,076

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Rtotal	,006	,003	,002	,011

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Rtotal	,110	,046	,028	,207

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
 95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
 5000

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