

**JOAQUIM
FERNANDO
CARVALHO
PARREIRA**

O papel moderador da Resiliência entre a Justiça Organizacional e o *Work Engagement* no contexto do Retalho Alimentar descentralizado

2025

**JOAQUIM
FERNANDO
CARVALHO
PARREIRA**

**O papel moderador da Resiliência entre a
Justiça Organizacional e o *Work Engagement* no
contexto do Retalho Alimentar descentralizado**

Dissertação, apresentada à Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Psicologia Social e das Organizações, realizada sob a orientação científica do Mestre Paulo Jorge dos Santos Ferreira, Professor Auxiliar, da Universidade Europeia.

palavras-chave Resiliência, Justiça organizacional, *Work Engagement*, Retalho Alimentar, Descentralizado.

Resumo

O presente projeto de dissertação enquadra-se no âmbito dos desafios organizacionais da área do Retalho Alimentar sendo direcionado para um grupo específico de supermercados e hipermercados que se enquadram num modelo de funcionamento descentralizado. O cenário dinâmico e competitivo do Retalho Alimentar, carece de uma compreensão sobre os fatores que influenciam quer o modo como os colaboradores percecionam os desafios no seu dia a dia e se comportam, quer os recursos individuais a que recorrem para os enfrentar. Como tal, este estudo visa investigar a relação da perceção de Justiça Organizacional (variável preditora) e o *Work Engagement* (variável critério), moderado pela Resiliência Individual (variável moderadora) dos colaboradores. A amostra do presente estudo foi constituída por 202 participantes da área do retalho alimentar através do preenchimento de um questionário que foi previamente disponibilizado online. No intuito de medir a variável de Justiça Organizacional foi utilizado a escala de media de Justiça Organizacional de Rego e Souto (2004), para medir os níveis de *Work Engagement*, foi utilizada a escala de medida Utrecht Work Engagement Scale (UWES -9) (Sinval *et al.*, 2018). No caso da Resiliência utilizou-se a escala validada para a população Portuguesa (CD RISC 10) (Connor & Davidson, 2003; Faria Anjos *et al.*, 2019). Os resultados obtidos revelaram uma relação positiva e significativa entre a Justiça Organizacional e o *Work Engagement*. No entanto não se encontraram interações significativas válidas nos efeitos de moderação da Resiliência nas restantes variáveis em estudo, salientando-se uma relação positiva e significativa entre a Resiliência e o *Work Engagement*.

keywords Resilience, Organizational Justice, Work Engagement, Food Retail Sector, Decentralized.

abstract This dissertation project is situated within the context of organizational challenges in the Retail Food sector, focusing on a specific group of supermarkets and hypermarkets operating within a decentralized model. The dynamic and competitive environment of the Retail Food sector necessitates a deeper understanding of the factors that influence both how employees perceive daily challenges and their behaviors, as well as the individual resources they utilize to confront these challenges. Consequently, this study aims to investigate the relationship between perceived Organizational Justice (predictor variable) and Work Engagement (criterion variable), moderated by the employees' individual Resilience (moderator variable). The sample consisted of 202 participants from the retail food sector, who completed an online questionnaire. To measure Organizational Justice, the Rego and Souto (2004) scale was used; for assessing levels of Work Engagement, the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) (Sinval *et al.*, 2018) was employed; and for Resilience, the validated Portuguese version of the Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC 10) (Connor & Davidson, 2003; Faria Anjos *et al.*, 2019) was utilized. The results revealed a positive and significant relationship between Organizational Justice and Work Engagement. However, no significant moderate interactions were found for Resilience in the remaining variables under study, although a positive and significant relationship between Resilience and Work Engagement was observed.

Índice

Índice de Figuras.....	v
Índice de Tabelas.....	vi
Lista de Abreviaturas	vii
Introdução	8
I - Revisão de Literatura	10
1.1 Justiça Organizacional.....	10
1.2 Justiça Distributiva	11
1.3 Justiça Procedimental	11
1.4 Justiça Interacional.....	12
1.5 Resiliência	13
1.6 Work Engagement.....	14
1.7 Relação Entre as Variáveis em Estudo	16
II - Modelo de Investigação e Hipóteses.....	19
2.1 Modelo de Investigação.....	20
III - Metodologia	21
3.1 Procedimentos.....	21
3.2 Instrumentos de Medida.....	22
3.2.1 Escala de Perceção de Justiça Organizacional.....	22
3.2.2 Escala de <i>Work Engagement</i> – UWES 9.....	23
3.2.3 Escala de Resiliência – CD-RISC10	23
3.3 Amostra	24
3.4 Participantes	24
IV - Resultados	27
4.1 Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo	27
4.2 Pressupostos da Regressão Linear Global	28
4.3 Análise Fatorial Confirmatória.....	30
4.3.1 Análise Fatorial Confirmatória da Escala CD-RISC10	30
4.3.2 Análise Fatorial Confirmatória da Escala UWES 9.....	32
4.3.3 Análise Fatorial Confirmatória da Escala de Justiça Organizacional.....	33
4.4 Correlações Entre Variáveis	35
4.5 Regressão Linear Simples.....	36
4.6 Modelo de Moderação.....	37
V - Discussão.....	39

5.1 Limitações e Estudos Futuros	40
5.2 Implicações Práticas e Teóricas.....	41
VI - Conclusão	43
Referências Bibliográficas.....	44
Anexos	50
Anexo A - Consentimento Informado	50
Anexo B - Questionário Sociodemográfico	51
Anexo C - Escalas de Medida	52
Anexo D - Análise de Normalidade.....	55
Anexo E - Análise Fatorial Confirmatória Escala CD-RISC10	59
Anexo F - Análise Fatorial Confirmatória Escala UWES 9	62
Anexo G - Análise Fatorial Confirmatória Escala Justiça Organizacional	65
Anexo H - Regressão Linear Simples	68
Anexo I - Modelo de Moderação da Investigação	68

Índice de Figuras

Figura 1 – *Modelo Conceptual de Investigação*

Figura 2 – *Gráfico Q-Q Plot (JO Global) Justiça Organizacional*

Figura 3 – *Boxplot (CD Global) Resiliência*

Figura 4 – *Gráfico de Dispersão, Interação, Justiça Organizacional e Resiliência*

Figura 5 – *Gráfico Q-Q Plot CD Global Resiliência*

Figura 6 – *Gráfico Q-Q Plot UWES Global Work Engagement*

Figura 7 – *Gráfico boxplot (JO Global) Justiça Organizacional*

Figura 8 – *Gráfico boxplot (UWES) Work Engagement*

Figura 9 – *Gráfico Scatterplot (UWES Global) Work Engagement*

Figura 10 – *Diagrama de Análise Fatorial Confirmatória, Escala de Resiliência*

Figura 11 – *Diagrama de Análise Fatorial Confirmatória, Escala Work Engagement*

Figura 12 – *Diagrama de Análise Fatorial Confirmatória, Escala Justiça Organizacional*

Índice de Tabelas

- Tabela 1** – *Análise Descritiva da Amostra*
- Tabela 2** – *Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo*
- Tabela 3** – *Teste de Normalidade*
- Tabela 4** – *Índice do Modelo de Ajustamento da Escala de Resiliência*
- Tabela 5** – *Índice do Modelo de Ajustamento da Escala de Work Engagment*
- Tabela 6** – *Índice do Modelo de Ajustamento da Escala de Justiça Organizacional*
- Tabela 7** – *Correlação de Pearson Entre as Variáveis em Estudo*
- Tabela 8** – *Análise de Variância (ANOVA)*
- Tabela 9** – *Modelo sumário da Regressão Linear*
- Tabela 10** – *Tabela Descritiva de Assimetria e Curtose*
- Tabela 11** – *Teste qui-quadrado do Modelo da Escala de Resiliência*
- Tabela 12** – *Modelo de Mensuração de Cargas Fatoriais da Escala de Resiliência*
- Tabela 13** – *Variância Explicada dos Itens da Escala de Resiliência*
- Tabela 14** – *Variâncias e Covariâncias da Escala de Resiliência*
- Tabela 15** – *Teste Qui-quadrado do Modelo da Escala de Work Engagement*
- Tabela 16** – *Modelo de Mensuração de Cargas Fatoriais da Escala Work Engagement.*
- Tabela 17** – *Variância Explicada dos Itens do Work Engagement*
- Tabela 18** – *Variâncias e Covariâncias da Escala Work Engagement*
- Tabela 19** – *Teste Qui-quadrado do Modelo da Escala de Justiça Organizacional*
- Tabela 20** – *Modelo de Mensuração de Cargas Fatoriais da Justiça Organizacional*
- Tabela 21** – *Variância Explicada dos Itens da Justiça Organizacional*
- Tabela 22** – *Variâncias e Covariâncias da Justiça Organizacional*
- Tabela 23** – *Tabela de Resíduos da Regressão Linear*
- Tabela 24** – *Resultados da Moderação no Process*

Lista de Abreviaturas

JD-R – *Job Demands-Resources*

COR - *Modelo de Conservação de Recursos*

CD- RISC-10 – *Escala de Resiliência Individual*

UWES 9 – *Escala de Work Engagement*

JO – *Escala de Justiça Organizacional*

RA – *Retalho Alimentar*

Introdução

O setor do Retalho Alimentar tem uma vasta abrangência, tanto pela tipologia de estabelecimentos e oferta, como pela variação de seus modelos de organização, sendo o seu principal objetivo, servir e suprimir as necessidades de consumo alimentar nas zonas onde estão inseridos, neste contexto, o foco do presente estudo centra-se nos super e hipermercados do Retalho Alimentar, caracterizado pelos seus modelos de organização descentralizada.

Embora existam várias características que diferenciam os modelos centralizados dos descentralizados no retalho alimentar, referido por Chang e Harrington (2000) destaca o facto que os modelos de retalho alimentar centralizados diferenciam-se dos descentralizados, por um lado, pela sua organização unificada e centrada da central ou sede para os pontos de venda, que vão desde a logística, distribuição, departamentos, em que as suas metodologias e práticas de trabalho, são muitas vezes definidas centralmente partindo sempre da sua sede principal para as diferentes lojas distribuídas pelo país ou no mundo, que acabam por facilitar, a otimização dos processos e até assegurar uma aprendizagem mais padronizada nas equipas, alcançando consequentemente uma maior eficácia.

Entrando dentro do contexto do presente estudo, e segundo Deller e Sandino (2016), é referido que a gestão de recursos humanos também difere nestes dois modelos, tanto pelos seus processos como pelas suas práticas, onde estas podem impactar, desde os colaboradores a líderes dos vários pontos de venda, que por consequência, acaba também por se refletir na globalidade das suas organizações. Também nas organizações centralizadas a gestão de recursos humanos, aplica práticas e processos de contratação, que apresentam um maior alinhamento e uniformidade de valores corporativos, não obstante, descuidar ou negligenciar possíveis necessidades de adaptação local nesse mesmo contexto (Deller & Sandino 2016).

Por outro lado, os modelos descentralizados e no que diz respeito à gestão e práticas de recursos humanos, Deller e Sandino (2016), mencionam que a retenção de colaboradores poderá aumentar, na medida em que o gestor, por deter uma maior autonomia, pode ajustar essas mesmas práticas e decisões de contratação às condições com que se depara em cada realidade local, sem que para tal dependa de um padrão definido dos modelos centralizados.

No entanto em estudos mais recentes, Safitri e Kasmawati (2024) referem que as tomadas de decisão nos modelos descentralizados, podem criar ou fomentar aos colaboradores percepções de injustiça, uma vez que nessas mesmas decisões, poderão não ser consideradas a perspetivas de cada individuo e que afetam os níveis de *Work Engagment* dos seus

colaboradores. Também nesse mesmo sentido, Melo e Machado (2013) referem que as organizações como os super e hipermercados onde os seus modelos de gestão e práticas de recursos humanos são mais tradicionais, são muitas vezes acompanhadas por metodologias mais reativas no que concerne a respostas às adversidades ou necessidades operacionais.

Nesses modelos reativos, podem estar ausentes ou ineficientes, práticas da organização como, seleção e recrutamento, políticas de remuneração, avaliações de desempenho entre outras que fazem parte de um método mais projetivo e integrado, que aquando da sua não aplicação adequada e antecipada, podem comprometer a transparência e a equidade percebida, impactando a percepção de Justiça dos colaboradores (Swarts *et. al.*, 2019).

Neste contexto Schaufeli (2012) ressalva a importância de manter um ambiente de trabalho justo numa organização, de forma a fomentar o envolvimento dos colaboradores, como também referido por Saks (2006) o envolvimento no trabalho aqui designado neste estudo pela variável *Work Engagement* tem como antecedente a percepção de justiça dos trabalhadores. Além dos benefícios do aumento de produtividade, rentabilidade, os níveis mais altos de *Engagement* predizem equipas mais satisfeitas e menos propensas ao absentismo (Gallup, 2013; Harter *et al.*, 2002; Salanova *et al.*, 2005).

O enquadramento acima apresentado dentro do contexto do retalho alimentar descentralizado, remete-nos para um estudo entre a Justiça Organizacional que segundo Rego (2001), trata-se da justiça percecionada pelos colaboradores face à organização onde trabalham e os seus níveis de *Work Engagement* que se refere à forma como os colaboradores experienciam o seu trabalho (Schaufeli, 2012).

Nesse sentido e também para percecionar fatores individuais que possam moderar a relação entre a percepção de justiça e o *Work Engagement*, foi inserida como variável moderadora a Resiliência, que segundo Jackson e colaboradores (2007) em condições adversas de injustiça e quando são percecionadas experiências negativas, os indivíduos podem ultrapassar ou adaptar-se a essas mesmas condições. Assim o presente estudo tem como objetivo compreender de que forma a Justiça Organizacional pode predizer os níveis de *Work Engagement* dos colaboradores, e em medida a resiliência pode atuar como moderador nessa relação. Seguindo-se assim para uma revisão da literatura destas mesmas variáveis.

I - Revisão de Literatura

1.1 Justiça Organizacional

No âmbito da psicologia social Lind e Tyler (1988) destacam a importância da justiça e injustiça percebida pelos indivíduos na sua vida cotidiana tal como estas se manifestam nas suas reações. Já no contexto organizacional Greenberg (1990) refere a justiça organizacional como requisito necessário e essencial à funcionalidade eficiente das próprias organizações tal como para a satisfação pessoal dos colaboradores.

Segundo Rego (2004), a Justiça Organizacional refere-se à percepção de equidade do indivíduo relativa à sua organização podendo expressar-se através de atitudes e comportamentos e que engloba três dimensões: justiça distributiva, justiça procedimental e justiça interacional, que moldam coletivamente essa percepção e influenciam os colaboradores no seu local de trabalho.

Por seu lado, Adamovic (2023) define a justiça organizacional como uma psicologia de justiça aplicada às organizações, centrando-se principalmente nas percepções de justiça dos trabalhadores focando as relações que estabelecem com as suas organizações.

Guimarães e seus colaboradores (2022), defendem que a justiça organizacional analisa os elementos que os trabalhadores, percebem numa situação justa ou injusta e como reagem consequentemente a essa percepção.

A importância da percepção justiça é assim uma premissa para o bom funcionamento das empresas e para a satisfação dos colaboradores (Ho, 2024). Se por um lado, os trabalhadores sentem que são tratados de forma justa e corretamente pela organização, tanto no que diz respeito ao seu desempenho como nas relações hierárquicas, tendem a comportar-se de forma positiva. Por outro, a percepção de injustiça gera desmotivação e insatisfação e pode desencadear intenções de desistência, absentismo e outros na tentativa de compensar esse sentimento de iniquidade (Özkan, 2022; Ho, 2024).

Já atrás mencionado, segundo Rego (2004) e Prayekti e Pertiwi (2023), referem que a Justiça Organizacional pode tratar-se de um construto tridimensional, constituído pela justiça distributiva, a justiça procedimental e internacional.

1.2 Justiça Distributiva

A aplicação da justiça distributiva baseia-se na teoria da equidade, segundo a qual os trabalhadores avaliam a equidade comparando a proporcionalidade entre os resultados e a dedicação necessária para os obter, contrastando esta relação com a do resto da equipa (Prayekti & Pertiwi, 2023). A percepção de igualdade leva os trabalhadores a sentirem-se respeitados e tratados de forma justa, o que, por sua vez, aumenta a satisfação e o desejo de permanecer na organização. Já a percepção de injustiça promove comportamentos e atitudes desalinhados com os objetivos organizacionais, reduzindo o empenho e a satisfação (Özkan, 2022).

Embora em muitos estudos tenham maior tendência a utilizar a equidade, outros autores contemporâneos identificaram oito regras distributivas (Siemoneit, 2023): equidade, igualdade, necessidade, interesse próprio justificado, cumprimento de promessas, legalidade, propriedade e estatuto. Segundo Adamovic (2023) a equidade, igualdade e a necessidade - são utilizadas com maior frequência, variando assim a sua proeminência consoante o contexto cultural.

Alguns exemplos materializados do foco da justiça distributiva segundo Rego (2001), seriam as remunerações, os salários e outras recompensas adquiridas que fazem parte dos objetivos alcançados. Quando percebidas de forma injusta, os trabalhadores tendem a sentir insatisfação no trabalho, que por sua vez gera menor desempenho na execução de tarefas, tal como comportamentos desadaptativos face aqueles que seriam expectáveis na organização (Rego, 2001).

Para além da justiça distributiva, os trabalhadores também valorizam a forma justa ou não, de como próprios processos são utilizados para alcançar os resultados, tratando-se assim de outra dimensão, designada por justiça procedimental ou processual.

1.3 Justiça Procedimental

Na dimensão de justiça procedimental, Greenberg (1990) definiu-a como sendo a percepção de justiça dos trabalhadores direcionada a políticas, procedimentos e processos advindos de direções ou decisões da organização, mantendo-se assim atualmente (Adamovic, 2023).

No entanto, para compreender a justiça organizacional, é necessário ir além dos resultados e examinar a equidade dos procedimentos que produzem esses resultados. Os trabalhadores atribuem grande importância a procedimentos como o recrutamento e a seleção,

a avaliação do desempenho, a gestão das competências e as promoções (Guimarães *et al.*, 2022).

Um procedimento justo é aplicado de forma consistente, livre de preconceitos, exato, representativo das partes interessadas relevantes, corrigível e eticamente sólido. Estes seis critérios (consistência, supressão de preconceitos, exatidão, correção, representatividade e ética) continuam a ser a espinha dorsal da investigação sobre justiça procedimental (Adamovic, 2023). As evidências demonstram que a justiça procedimental pode reduzir os efeitos negativos de resultados desfavoráveis, um fenómeno conhecido como “efeito de processo justo”, onde a percepção de processo justo quando compreendida e aceite pelo colaborador atenua o efeito de um possível resultado menos esperado (Ho, 2024).

Para melhorar a justiça procedimental, estudos recentes recomendam que se dê voz aos trabalhadores nas decisões, garantindo julgamentos imparciais e exatos e explicando claramente as razões subjacentes a esses julgamentos (Ho, 2025).

Alguma abordagem tem vindo a analisar, se será a justiça distributiva ou a procedimental a ter um maior impacto sobre a satisfação no trabalho, no entanto, dados atuais sugerem que ambas exercem efeitos independentes (Özkan, 2022). No entanto, e em relação à justiça procedimental Mellem e Al Qudah (2019), realçam o seu impacto nos níveis de *Work Engagement* dos trabalhadores, podendo esta relação estar dependente do contexto organizacional ou mesmo de outras variáveis moderadoras, como o clima organizacional e as relações interpessoais, verificando-se esta última, como um dos principais fatores que determinam os níveis de *Engagement* dos trabalhadores (EKawati *et al.*, 2019). As relações interpessoais acima referidas enquadram-se na seguinte dimensão da Justiça Organizacional, denominada por Justiça Interacional.

1.4 Justiça Interacional

Segundo Singh (2015) a justiça interacional está relacionada com a percepção de equidade do indivíduo quanto às suas relações e ao tratamento interpessoal que as figuras de autoridade lhe proporcionam nos processos organizacionais, esperando-se assim um tratamento digno, respeitoso e demonstrativo de preocupação com o indivíduo. Esse tratamento interpessoal pode ser caracterizado como justo quando está afastado de preconceitos pessoais, ou quando são tidas em conta as contribuições dos funcionários e são reconhecidos adequadamente por esse mesmo motivo, também nas tomadas de decisão, quando estas são

aplicadas com critérios consistentes e as suas decisões sempre justificadas e enquadradas eticamente, todos esses processos têm um feedback oportuno e contínuo (Singh, 2015).

São assim indicadas por Ho (2004) duas sub-dimensões na justiça internacional, numa primeira, é referida como justiça interpessoal, que se refere ao respeito percebido pelo indivíduo através do tratamento e interação, onde as características da sua singularidade são respeitadas, numa segunda sub-dimensão, esta é caracterizada por justiça informacional e diz respeito às justificações e explicações dadas adequadamente, tanto nas decisões de ações dos processos tal como na sinceridade expressa através da veracidade dessas mesmas explicações.

A forma como as decisões são comunicadas e justificadas têm um papel crucial nas relações interpessoais das organizações, principalmente em situações onde os seus conteúdos tendem a ser mais propensos à adversidade (Guimarães *et al.*, 2022). Embora estas sub-dimensões apresente eixos distintos, a atual taxonomia abrange uma só dimensão, a justiça internacional, privilegiando o comportamento organizacional e visa a prática da equidade (Adamovic, 2023).

1.5 Resiliência

A palavra resílio remonta do latim e representa o seu significado na retoma a um estado inicial, sendo utilizada pela Física para explicar e definir o fenómeno de um corpo físico ao se restabelecer para o seu estado original, após ter sido submetido a uma pressão (Almedom, 2015). No campo das Ciências humanas este conceito descreve a capacidade de um indivíduo ou grupo de indivíduos conseguirem restabelecer-se de forma positiva face às adversidades com que se depara na sua vida cotidiana (Barlach, 2005). Tornando-se cada vez mais reconhecida como mudança programável e que tem vindo a orientar os indivíduos na sustentação ou na recuperação do seu bem-estar psicológico como também na melhoria do seu desempenho em situações difíceis (Hartmann *et al.*, 2019).

Numa perspetiva projetiva, Schäfer e seus colaboradores, (2024) referem a Resiliência, não só como um facilitador nas adversidades, mas sim como um fator de crescimento e desenvolvimento pessoal, sendo uma capacidade que poderá ser influenciada por fatores individuais e recursos externos que em conjunto, não só facilitam ou agilizam os indivíduos a vivenciar dificuldades, como também a experienciá-las com otimismo.

Embora a Resiliência tenha sido vista como um traço positivo do indivíduo, esta poderá não ser uma característica transversal a todos os restantes indivíduos. Vários fatores podem

influenciar essa mesma qualidade, na medida em que cada indivíduo pode desenvolver diferentes estratégias e, por vezes, mais desenvolvidas que outros. Também a tipologia de contexto ambiental e social são fatores relevantes e que podem contribuir para influenciar os níveis de Resiliência (Henshall *et al.*, 2020).

As orientações da resiliência segundo Chmitorz e colaboradores (2020), podem ser divididas em três perspectivas de análise, numa primeira, como orientação em traços no indivíduo com uma disposição relativamente estável, numa segunda, a orientação que se foca mais nos processos e que visa a adaptação e acesso aos recursos. Por fim, numa terceira, esta direciona-se para a orientação dos resultados, onde a recomposição ao estado inicial ou reconstrução, contribuem para fenómenos futuros, mantendo a continuidade e melhorando tanto no funcionamento como no equilíbrio do indivíduo, isto, após a experiência de adversidade enfrentada (Chmitorz *et al.*, 2020).

Também no contexto organizacional nos últimos anos são vários os estudos e abordagens que tem demonstrado a importância da Resiliência, Silva e colaboradores (2024) referem a mesma como preditor de bem-estar no trabalho, funcionando como atenuador e mitigador de efeitos negativos do stress e contribuinte para uma maior satisfação e eficácia no trabalho. Se por um lado a Resiliência pode influenciar o bem-estar no local de trabalho, num outro sentido, pode também ser influenciada pela cultura organizacional e outros fatores como o apoio social que é dado aos indivíduos (Gonçalves *et al.*, 2021).

Não menos revelante são os contributos da Resiliência para os níveis de Engagement dos trabalhadores que segundo Ibrahim e Hussein (2024) menciona correlacionar-se significativamente com o *Engagement* dos trabalhadores.

1.6 Work Engagement

O trabalho, no seu contexto histórico, veio de uma associação ligada à necessidade e à sobrevivência, onde a realização pessoal e o *Engagement* no trabalho dificilmente se relacionavam com o conceito de servidão, não obstante, essa condição tem vindo a transformar-se num sentido de contribuição social no que concerne à identidade pessoal e profissional dos indivíduos (Menegasso, 2007). Também o *Work Engagement* no seu contexto histórico tem evidenciado uma transformação, que vai da básica necessidade económica para uma complexidade de interações entre a realização pessoal e profissional, onde as mudanças da sociedade são acompanhadas pelos constantes avanços tecnológicos (Menegasso, 2007).

De forma crescente, o *Work Engagement* tem vindo a despertar o interesse pela sua importância do contexto organizacional, fomentado assim investigações com o objetivo de medir o próprio conceito como também para desenvolvimento de teorias e modelos que o integram (Saks, 2006).

O conceito de *Work Engagement* foi definido por Kahn (1990), como aproveitamento dos trabalhadores nas tarefas que desempenha numa organização, onde fazem parte três condições psicológicas necessárias para a medida do seu envolvimento no trabalho, são estas o significado a segurança e a disponibilidade. Sendo o significado uma condição que dá ênfase ao propósito e valor que os colaboradores atribuem ao seu trabalho, tratando-se do preditor de maior relevância do *Engagement* no trabalho (May *et al.*, 2004). Na segunda condição, a segurança revela-se numa expressão da própria segurança psicológica com uma ausência de medos ou consequências negativas, suportadas pelas relações positivas e de apoio com os seus superiores hierárquicos (May *et al.*, 2004). Na terceira e última condição, a disponibilidade psicológica, diz respeito à possibilidade de participação em atividades, mediante a detenção de recursos, físicos, psicológicos e emocionais do próprio indivíduo (Asiwe *et al.*, 2017).

Por seu lado e de acordo com as variáveis deste estudo, o *Work Engagement* explicado por Shaufeli (2002), é definido como um estado de realização e positivo relacionado com o trabalho, inerente à área cognitiva-afetiva também positiva, tem uma continuidade persistente e abrange a sua direção tanto ao indivíduo com ao evento e ao seu comportamento, caracterizando-se assim pelas dimensões do vigor, dedicação e absorção.

Uma das dimensões do *Work Engagement* é o vigor e é definido como componente tanto comportamental e energético do *Engagement* no trabalho, que refere a níveis mais altos de energia e à resiliência mental durante o desenvolvimento e execução de tarefas, também reflete uma motivação e iniciativa intrínseca no dispêndio de energia no trabalho, mantendo a persistência (Porto-Martins *et al.*, 2013). Esta dimensão é também associada a vitalidade e ao entusiasmo onde são percebidos sentimentos de força e resistência, permitindo aos colaboradores ultrapassar desafios (Bakker, 2009).

A segunda dimensão é a dedicação, referida como componente emocional em relação ao trabalho, é caracterizada também como um sentido onde o orgulho a inspiração cria a envolvimento e a própria dedicação no trabalho, dando um de propósito a seguir onde os indivíduos se identificam com as suas funções no trabalho (Porto-Martins *et al.*, 2013).

A terceira dimensão do *Work Engagement*, é a absorção, sendo definida como um estado cognitivo que os colaboradores experienciam, onde o tempo que utilizam para desenvolver as suas tarefas acaba por passar de forma despercebida, devido à concentração e ao foco nessas

mesmas tarefas (Porto-Martins *et al.*, 2013). O envolvimento dos colaboradores cujos níveis de absorção são mais elevados, podem considerar o trabalho como intrinsecamente recompensador (Alexias *et al.*, 2024). Esta absorção tem o limite onde inicia a tendência para estar “Workaholic” o vício pelo trabalho torna o colaborador com uma vinculação no trabalho, permanente ou constante que se torna adição, sendo distinto do conceito de *Engagement*, refletindo assim um estado psicológico negativo que se manifesta por compulsividade e excessividade associada ao próprio trabalho (Schaufeli *et al.*, 2008).

Estas dimensões, fazem parte de uma tríade do construto de *Engagement*, que está associado positivamente a resultados da organização tais com a produtividade, satisfação no trabalho e mesmo na redução de *burnout* (Bakker *et al.*, 2014). Dentro do contexto de *burnout*, intrinsecamente ligado á saúde, estudos empíricos estudam a sua relação com o *Engagement*, onde se tem verificado uma correlação negativa, sendo que os níveis mais altos *Engagement* indicam níveis mais baixos de exaustão (Steinberg, 2017).

O conceito de *Engagement* foi operacionalizado por Schaufeli e Bakker (2003) onde foi desenvolvido um instrumento de medida designado de Utrecht Work Engagement Scale (UWES) usado até hoje para avaliar o conceito de *Work Engagment* (Bakket *et al.*, 2008). Para explicar este mesmo conceito, Bakker e Demeroiti, (2008) introduziram no início dos anos 2000 o modelo designado de Job Demands-Resouces (JD-R), que no seu inicio teria sido desenvolvido com o principal foco de estudar exigências e stress no trabalho com o modelo de Demand-Control, como também o equilíbrio através do modelo Esforço-Recompensa, no entanto, estes modelos não seriam suficientes para abranger outros fatores como os recursos do trabalho e os seus resultados positivos, como o conceito de *Engagement*.

1.7 Relação Entre as Variáveis em Estudo

O modelo Job Demands-Resources (JD-R), modelo das exigências no trabalho e recursos, é agora utilizado como um antecedente para explicar o conceito de *Engagement* no trabalho, onde as demandas ou exigências são associadas aos esforços físicos, mentais e emocionais, à carga e subcarga de trabalho, ao número de tarefas e à pressão do seu tempo de execução, onde estes fatores com elevadas exigências são ou poderão ser, promotores da exaustão ou do esgotamento (Bakker, 2011). No âmbito dos recursos, estes referem-se por um lado, aos recursos que são oferecidos no próprio trabalho, como o apoio e suporte dado por supervisores

ou outros superiores hierárquicos, oportunidades de desenvolvimento e também ao feedback e reconhecimento dado, por outro lado e no contexto individual, referem-se a fatores e características pessoais, como a Resiliência, a autoeficácia e o otimismo que também são utilizados no modelo JD-R para explicar o Engagement no trabalho (Bakker, 2011). Estes recursos intrínsecos ao indivíduo e positivos, ajudam no enfrentamento de obstáculos e promovem a eficácia no trabalho (Bakker & Leiter 2010; Bakker, 2011). Os recursos do trabalho refletem aspetos, psicológicos, físicos, sociais, organizacionais e mesmo do próprio trabalho nas suas tarefas (Demerouti *et al.*, 2001).

Como tal, as evidências do modelo JD-R demonstram dois sentidos do *Engagement* num primeiro, que se baseia em aspetos motivacionais onde tanto os recursos pessoais como os do trabalho fomentam uma motivação intrínseca ao indivíduo, num segundo e por outro lado, o sentido de proteção ou atenuação face às exigências do trabalho, aquando da diminuição dos recursos pessoais e do próprio trabalho (Mazzetti *et al.*, 2023).

Um preditor do *Engagement* no trabalho que tem vindo a ser evidenciado, trata-se da Justiça Organizacional, na medida em que as perceções de justiça nomeadamente a distributiva e internacional tem demonstrado predizer significativamente o *Engagement*, enaltecendo assim a importância de uma distribuição justa e equitativa, de igual forma ao tratamento e modo de comunicação para com os colaboradores, estas geram assim as condições necessárias para uma maior motivação e envolvimento no trabalho (Oliveira & Ferreira, 2016).

Embora os contextos de trabalho sejam variados, o contexto do retalho alimentar tem demonstrado uma necessidade de atenção especial no que concerne à justiça organizacional, uma vez que as perceções de injustiça podem impactar negativamente o nível de *Engagement* dos colaboradores (Caetano & Vala, 2014) Assim se refere, que a Justiça organizacional pode ter uma correlação positiva no *Engagement* dos colaboradores (Gyekye & Haybatollahi, 2014).

O contexto do retalho alimentar é propício a fatores de riscos psicossociais, fatores esses que podem incluir, pressão por metas e resultados, jornadas de trabalho longas e por turnos, e a constante pressão de corresponder às expectativas dos clientes e da própria organização, gerando por vezes conflitos nas relações interpessoais afetando assim a perceção de justiça organizacional (Ortiz & Jaramillo, 2013). Todos estes desafios podem levar a um aumento das perceções de injustiça, resultando num menor *Engagement* e satisfação no trabalho (Hillebrandt & Barclay, 2013).

Por outro lado, fatores individuais como a Resiliência são explicados pelo modelo de conservação e recursos (COR), que, segundo Hobfoll e seus colaboradores (1995) referem o

modelo com quatro corolários. No primeiro indicam que indivíduos com menos recursos estão menos propensos a recuperar recursos perdidos; no segundo, descreve que existe uma tendência para todos os indivíduos que perdem recursos inicialmente, durante e após eventos traumáticos, continuam tendencialmente a perder ao longo do tempo; no terceiro, refere que as pessoas que inicialmente possuem mais recursos, tendem a ter maior capacidade de restaurar e ganhar novos recursos após eventos stressantes; no quarto e último corolário, indivíduos com menos recursos inicialmente tenderão a esforçar-se mais por manter e recuperar, recursos conservados ou que possam adquirir após o evento de stress traumático.

É assim enfatizado o terceiro corolário, no sentido em que os indivíduos com níveis mais altos do recurso de Resiliência tendem a conservar os seus recursos, o que os favorece em momentos de adversidade como o stress, sendo assim menos suscetíveis as ameaças como a percepção de injustiça, podendo assim ser um elemento moderador (Hobfoll *et al.*, 2016).

A Resiliência poderá criar uma interação como moderador na relação entre a Justiça Organizacional e o *Engagement* no trabalho, permitindo que alguns colaboradores mantenham elevados níveis de *Engagement*, mesmo em ambientes percebidos como injustos (Wang *et al.*, 2022).

Segundo Bakker e Demerouti (2008), são colocadas distintas vantagens para os níveis mais altos de *Engagement*, tais como a melhoria da produtividade e do desempenho organizacional, o bem-estar dos colaboradores, menores níveis de turnover e absentismo e maior satisfação dos funcionários, contruindo assim para uma vantagem competitiva das organizações, e acima de tudo para a saúde de todos os indivíduos que nelas trabalham.

II - Modelo de Investigação e Hipóteses

Com base na estrutura e modelo JD-R acima descrito verificou-se que a importância de utilização das variáveis e o seguinte modelo de investigação seria pertinente, embora essas mesmas variáveis do modelo de investigação e até mesmo os estudos no retalho alimentar sejam clássicos já encontrados na literatura, o contexto e características descentralizadas das organizações onde este estudo foi efetuado, não se reviram nas evidências da literatura durante a sua revisão. Assim, conclui-se que não existem estudos em Portugal no contexto do Retalho Alimentar (RA) descentralizado com a relação entre as variáveis propostas - Justiça Organizacional, Resiliência e *Work Engagement*.

No modelo de investigação que se propõe, pretende-se avaliar se existe uma correlação positiva entre a Justiça Organizacional (variável preditora) e o *Work Engagement* (variável critério) e uma moderação significativa da Resiliência (variável moderadora) nessa mesma relação.

O modelo conceptual de investigação poderá ser visto na figura 1 abaixo, onde resultam as seguintes hipóteses:

Hipótese 1 – A Perceção de Justiça Organizacional correlaciona-se positivamente com *Work Engagement*.

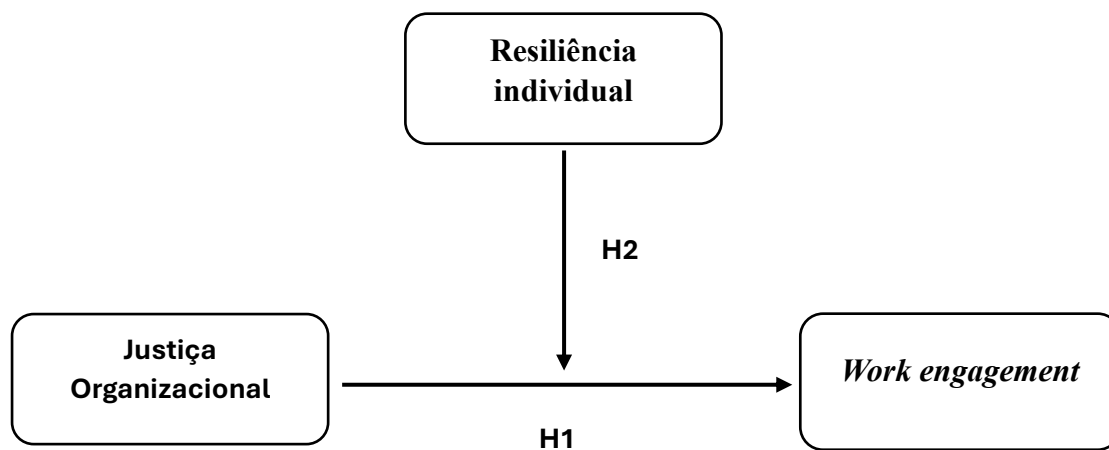
Hipótese 2 – A Resiliência modera a relação entre Justiça Organizacional e *Work Engagement*, de forma que colaboradores com níveis mais elevados de Resiliência mantêm níveis mais altos de Engagement, mesmo quando percebem menor Justiça Organizacional.

2.1 Modelo de Investigação

O presente modelo de investigação vai no sentido de perceber de que forma a percepção de Justiça Organizacional pode prever o *Work Engagement* nos colaboradores, e se a Resiliência pode atuar como um moderador nessa mesma relação.

Figura 1

Modelo conceptual de investigação



III - Metodologia

Este capítulo, descreve os métodos utilizados na presente investigação, descreve-se também de forma aprofundada os procedimentos de recolha de dados, onde à posteriori são demonstradas as medidas selecionadas para efetuar essa mesma recolha. Por último, será apresentada a composição da amostra que integra o presente estudo.

3.1 Procedimentos

No objetivo de recolha da amostra do atual estudo, pretendeu-se recolher dados de indivíduos que estivessem vinculados a organizações do retalho alimentar com uma estrutura e modelo de funcionamento descentralizado, por isso foi utilizado o método de amostragem não probabilístico por conveniência, sendo que a amostra foi recolhida através de indivíduos de maior facilidade de contacto, isto, devido ao fato dos questionários serem direcionados exclusivamente para organizações do retalho alimentar descentralizadas. Neste estudo foi utilizada uma metodologia quantitativa e teve também como principal foco uma avaliação correlacional entre variáveis, como tal, não existindo controlo nem manipulação das mesmas, tratou-se de um estudo não experimental. Sendo que a sua recolha de dados foi efetuada apenas nesse mesmo momento, trata-se assim de um estudo transversal (Hill & Hill, 2008).

A recolha de dados foi efetuada através de um *link* inserido na plataforma “*Google forms*” de forma a garantir tanto o conforto de preenchimento individual, como o anonimato que foi doravante preservado, não se solicitando nome ou qualquer dado que pudesse identificar os participantes. O questionário foi apresentado, mas preenchido somente a maiores de 18 anos e após a validação do consentimento informado (Anexo A), não existindo qualquer obrigação de participação, sendo que durante o mesmo os participantes poderiam desistir a qualquer momento.

A partilha foi efetuada através de email e redes sociais, onde os participantes foram convidados a responder, o questionário iniciou-se no dia 23 de março de 2025 e esteve presente aproximadamente um mês, sendo fechado dia 22 de abril de 2025.

3.2 Instrumentos de Medida

O questionário utilizado foi constituído por quatro blocos. No primeiro bloco foi utilizado o instrumento de medida, (CD-RISC 10), com o qual, pretendeu-se medir os níveis de Resiliência dos participantes. No segundo bloco, estava direcionado à variável *Work Engagement* através do instrumento de medida (UWES 9), com o intuito de medir os níveis de *Engagement* dos participantes face ao trabalho que realizavam. No terceiro bloco e para medir a variável correspondente à percepção de Justiça dos colaboradores face à organização, foi utilizado o instrumento de medida de (Percepção de Justiça Organizacional). Os instrumentos dos três blocos acima mencionados serão especificados nos pontos seguintes. Por último foi utilizado o questionário com questões sociodemográficas que caracterizam a amostra, sendo constituído pelas questões, idade, sexo, nacionalidade, estado civil, habilitações literárias, carga horária contratual, tempo de trabalho na empresa e tipo de cargo que exerciam. Todos estes blocos serão expostos de forma aprofundada no (Anexo B).

3.2.1 Escala de Percepção de Justiça Organizacional

O instrumento utilizado no presente estudo foi a escala de Percepção de Justiça Organizacional de Rego e Souto (2004), que tem como finalidade avaliar a percepção de justiça dos colaboradores face às organizações, este instrumento foi baseado na anterior escala de Rego (2000).

É composto por três dimensões com um total de 14 itens, na primeira a dimensão, justiça distributiva contém 4 itens fazendo parte por exemplo o item 2: “Se tiver em conta a minha experiência, sinto-me justamente recompensado” numa segunda dimensão designada por justiça procedimental, composta por três itens, por exemplo o item 5: “A minha organização tem um mecanismo que permite aos empregados apelarem das decisões”. Por último e na terceira dimensão de justiça internacional, esta integra duas sub-dimensões, a primeira justiça interpessoal/social que é composta por três itens, por exemplo o item 9: “O meu superior é completamente sincero e franco comigo”. Na segunda sub-dimensão intitulada por justiça informacional e composta por quatro itens, por exemplo o item 14: “O meu superior explica muito claramente qualquer decisão relacionada com as minhas funções”. Assim todos os itens são classificados por um *rating scale* que vão desde o 1- *Completamente Falso* a 6-

Completamente Verdadeiro, considerando-se uma escala tipo Likert, não contendo itens invertidos.

Quanto aos valores de Alpha de Chronbach, o resultado foi de 0.949, considerando-se suficientemente alto, assim o instrumento tem uma consistência interna suficientemente robusta ($\alpha > 0.70$). As sub-dimensões não foram analisadas de forma individual, sendo que o intuito passaria por avaliar o construto como um todo (Rego & Souto 2004).

3.2.2 Escala de *Work Engagement* – UWES 9

A variável *Work Engagement* foi avaliada pelo instrumento Utrecht Work Engagement Scale (UWES -9), (Sinval *et al.*, 2018). Apesar de proposta inicialmente por Shaufeli e Bakker (2003) com uma versão de 17 itens, optou-se pela versão reduzida de 9 itens (UWES-9), podendo avaliar três dimensões, numa primeira designada por absorção (ex: “Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente”), numa segunda dimensão, o vigor (ex: “No meu trabalho, sinto-me cheio(a) de energia”), por último a dimensão, dedicação (ex: “Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho”).

A escala é utilizada para avaliar os níveis de *Engagment* no trabalho, através da escala de Likert de 7 pontos onde se verificam os graus de concordância e que vão de (0 = *Nunca* a 6 = *Sempre*). Este instrumento foi selecionado pela sua elevada fiabilidade e validade, tendo como resultado o seu Alpha de Chronbach de 0.90 (Sinval *et al.*, 2018). As estruturas hierárquicas das dimensões, dedicação, vigor e absorção, incluem um fator único geral, sendo sugerido e utilizado no atual estudo, como também pelo seu modelo unidimensional na significância e compreensão dos resultados de *Engagement* (de Bruin & Henn, 2013).

3.2.3 Escala de Resiliência – CD-RISC10

A variável Resiliência foi avaliada pelo instrumento de medida validado para a população Portuguesa CD RISC 10 (Connor & Davidson, 2003; Faria Anjos *et al.*, 2019). O instrumento e escala correspondente, foi selecionado pelas suas características próprias de medir a Resiliência de forma objetiva e padronizada (Almeida *et al.*, 2020). A composição desta escala integra 10 itens, através de uma escala de Likert de 5 pontos que variam de (0 = *Não verdadeira*; a 4 = *Quase sempre verdadeira*). Sendo que o individuo considera a sua perceção de Resiliência relativa a acontecimentos e sentimentos no decorrer do mês anterior. A cotação

da presente escala varia entre 0 e 40, indicando maiores níveis de Resiliência nas pontuações elevadas. A escala (CD-RISC-10), apresentou boas qualidades psicométricas ($\alpha = 0.89$) (Connor & Davidson, 2003).

3.3 Amostra

Os participantes do presente estudo pertencem a empresas do retalho alimentar com uma estrutura descentralizada em Portugal, por voluntariedade participaram no estudo através de convites enviados com proveniência dos investigadores. As empresas foram previamente selecionadas para garantir a congruência das características acima descritas, foram também contactados os seus administradores sendo dada autorização na partilha dos questionários com os seus colaboradores, que, de forma voluntária puderam participar. Tanto os indivíduos envolvidos como o nome das empresas, por questões de confidencialidade não poderão ser revelados.

3.4 Participantes

A presente amostra foi recolhida inicialmente com um total de 209 participantes ($n = 209$), que após análise das respostas dos participantes, verificou-se a necessidade de exclusão de 6 participações, sendo que desistiram de participar no presente estudo. Resultando 202 questionários preenchidos na sua totalidade, concluindo-se uma amostra final de estudo de ($n = 202$). O número de participantes final, encontra-se segundo Hill e Hill (2000), como citado por D'Oliveira, (2007) acima do valor mínimo de 5 participantes por cada item das escalas utilizadas, perfazendo um mínimo de 165 participantes, número este suplantado por 37 participantes ($n = 202$).

A amostra é composta, tal como refletido na (Tabela 1), na sua maioria por indivíduos do sexo feminino (59,4%, $n = 120$) e restantes do sexo masculino (40,6%, $n = 82$). As suas idades variam entre a mínima de 19 anos e uma máxima de 72 anos, com uma média ($M = 38.45$) anos. Quanto á sua nacionalidade os Portugueses perfazem (62,4%, $n = 126$) enquanto a população estrangeira representa (37,6%, $n = 76$) sendo que a nacionalidade brasileira da amostra detém (25,7%, $n = 52$).

Em termos de estado civil, os solteiros predominam com (51,5%, $n = 104$), enquanto 26,7% ($n = 54$) representam os casados. O seu nível de escolaridade é representado por 50%

(n = 101) da amostra por indivíduos com o 12º ano e 25,7% que concluíram o 9º ano. A situação profissional é na sua maioria trabalhadores a tempo inteiro com 40h semanais, (92,1%, n = 186). Quanto à antiguidade na empresa, está distribuída de igual forma, entre 1 e 3 anos e mais de 5 anos em que ambos abrangem (33,7%, n = 68), sendo que com menos de 1 ano de serviço detém (20,3%, n = 41). Por último e quanto aos cargos de não chefia estes representam a sua maioria com (74,8%, n = 151). Todos os dados acima descritos poderão ser visualizados na Tabela 1.

Tabela 1

Análise Descritiva da Amostra

Variável	Descrição	Frequências	%
Sexo	Feminino	120	59,4
	Masculino	82	40,6
Nacionalidade	Portugal	126	62,4
	Brasil	52	25,7
	India	6	3,0
	Guatemala	2	1,0
	Roménia	1	0,5
	Itália	1	0,5
	Colômbia	3	1,5
	Venezuela	1	0,5
	Argélia	1	0,5
	Cabo-Verde	9	4,5
Estado Civil	Solteiro(a)	104	51,5
	Casado(a)	54	26,7
	União de facto	26	12,9
	Divorciado(a)	13	6,4
	Viúvo(a)	5	2,5
Habilitações	1º ciclo do Ensino Básico (4ºano)	3	1,5
	2º ciclo do Ensino Básico (6º ano)	14	6,9
	3º ciclo do Ensino Básico (9º ano)	52	25,7
	Ensino Secundário (12º ano)	101	50,0
	Bacharelato	11	5,4
	Licenciatura	14	6,9
	Mestrado	1	0,5
	Outro	6	3,0
Carga horária	40 horas (tempo inteiro)	186	92,1
	mais de 20 horas (mas menos de 40)	11	5,4
	menos de 20 horas	5	2,5
Antiguidade	Menos de 1 ano	41	20,3

	Mais de 1 ano até 3 anos	68	33,7
	Mais de 3 anos até 5 anos	25	12,4
	Mais de 5 anos	68	33,7
Cargo Chefia	Sim	51	25,2
	Não	151	74,8

IV - Resultados

4.1 Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo

A presente Tabela 2 representa os dados da estatística descritiva das variáveis em estudo

Tabela 2

Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo

Estatísticas Descritivas				
	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
CD_Global	1.00	4.00	2.8144	.59970
UW_Global	1.00	6.00	4.4461	1.35621
jO_Global	1.00	6.00	3.6436	1.24540

Conforme se podem verificar, não são refletidos efeitos teto ou chão relevantes na totalidade das três escalas, sendo que a média das respostas situam-se acima do ponto médio de cada escala. A Resiliência, aqui representada por (CD_Global), é constituída por uma medida na sua escala com 4 pontos, onde o ponto médio se situa em 2, apresentando uma média de ($M = 2.814$) e detém o menor valor de desvio padrão ($DP = 0.599$) face às restantes escalas. A escala de *Work Engagement*, aqui representada por (UW_Global), composta por uma escala de medida de 6 pontos, onde o seu ponto médio é 3, apresenta uma média de ($M = 4.446$) e um desvio padrão de ($DP = 1.356$), demonstrando o maior valor de desvio padrão das escalas em análise. No caso da Justiça Organizacional está representada por (JO_Global), constituída por 6 pontos, com um ponto médio de 3, apresentou uma média de ($M = 3.643$) e um desvio padrão de ($DP = 1.245$).

Assim e mediante o apresentado, poderemos verificar, que tanto os valores médios de Resiliência como da variável *Work Engagement*, são mais elevados que os valores de Justiça Organizacional, embora a maior variação se situe no *Work Engagement*, onde existe assim uma maior divergência nos participantes. Poderemos dizer que os participantes em média apresentam menores níveis de Justiça Organizacional face às restantes variáveis.

4.2 Pressupostos da Regressão Linear Global

Antes da realização da análise de moderação foram analisados os pressupostos de normalidade, linearidade, homocedasticidade e ausência de extremos. A normalidade das variáveis globais de Resiliência (CD_Global), Justiça Organizacional (JO_Global) e *Work Engagement* (UWES) foi avaliada com base nos testes de Kolmogorov-Smirnov, complementados pela inspeção visual dos gráficos QQ e pelos valores de assimetria e curtose.

Tabela 3

Teste de Normalidade

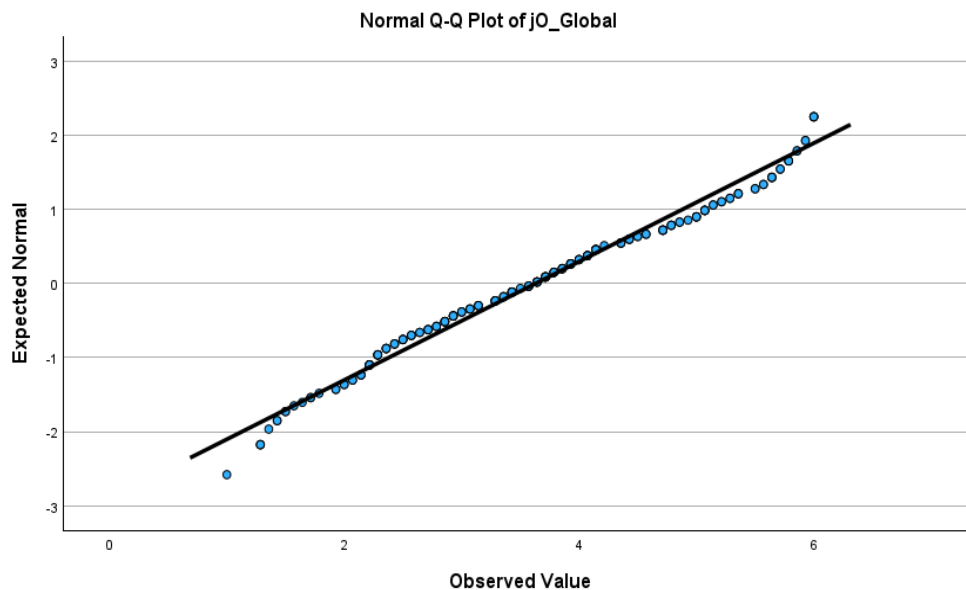
Variáveis	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
CD_Global	.094	202	<.001	.973	202	<.001
JO_Global	.056	202	.200*	.976	202	.002
UWES_Global	.150	202	<.001	.892	202	<.001

Embora os testes estatísticos tenham revelado desvios da normalidade em algumas variáveis ($p < 0,001$), os valores de assimetria e curtose situaram-se dentro dos intervalos considerados aceitáveis para amostras superiores a 100 participantes (Field, 2018; Tabachnick & Fidell, 2019). Por exemplo, a variável Justiça Organizacional (JO_Global) apresentou valores de assimetria $Sk = 0.109$ e de curtose $Ku = -0.859$. (consultar Anexo D, Tabela 10).

Contudo, os gráficos QQ indicaram distribuições aproximadamente normais, com maior aderência ao centro da distribuição (ver Figura 2). Foram identificados alguns *outliers* moderados na variável Resiliência. No entanto, estes não se encontraram suficientemente distantes para serem considerados extremos, sem impacto significativo nos pressupostos. A restante demonstração gráfica poderá ser observada no Anexo D, Figuras 6 e 7.

Figura 2

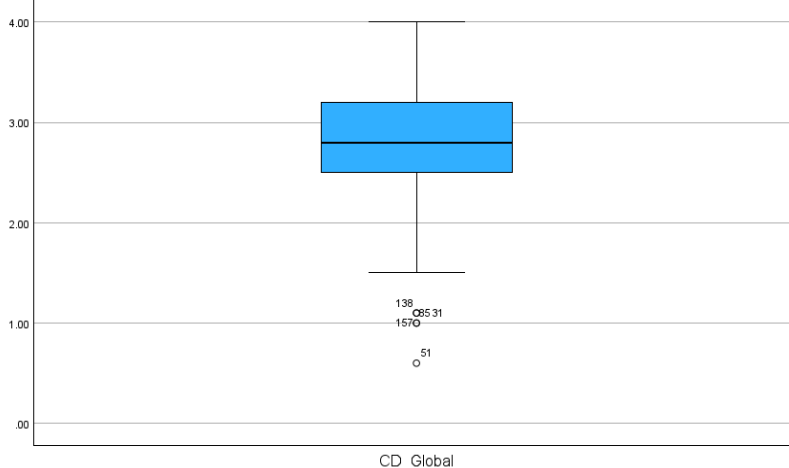
Gráfico Q-Q Plot (JO Global) Justiça Organizacional



Após a análise exploratória e boxplots, estes não evidenciaram a presença de outliers extremos, o que reforça a adequação do modelo linear. Embora existam alguns valores extremos (ver figura 3), não sendo outliers severos (fora de \pm DP ou valores extremos isolados fora do intervalo interquadril multiplicado por 1.5). Os restantes dados também apresentam alguns valores extremos pontuais, no entanto não foi detetada a presença de *outliers* severos que comprometa a análise, não se verificando a necessidade de remover ou transformá-los, mantendo-se a amostra intacta (ver anexo D, figuras 6, 7 e 8).

Figura 3

Boxplot (CD Global) Resiliência



A homocedasticidade foi verificada através da dispersão dos resíduos padronizados em torno da linha zero, nos gráficos ZPRED vs. ZRESID.

A análise exploratória adicional, incluindo boxplots, como já referido, não revelou *outliers* extremos. A inspeção visual do gráfico de dispersão dos resíduos padronizados em função dos valores preditos padronizados sugere que a suposição de linearidade é plausível, dado que os resíduos são distribuídos aleatoriamente em torno de zero. No entanto, observa-se uma ligeira tendência para aumentar a variação dos resíduos à medida que aumenta os valores preditos, o que pode indicar uma ligeira violação da cláusula (ver anexo D, figura 9).

Assim, de acordo com as orientações de Field (2018) e Tabachnick e Fidell (2019), decidiu-se manter as variáveis em estudo na análise, garantindo a representatividade e variabilidade natural da amostra, considerando-se que os pressupostos estatísticos foram globalmente cumpridos, permitindo a utilização da regressão linear com fiabilidade, ainda que para fins exploratórios.

4.3 Análise Fatorial Confirmatória

De forma a avaliar a validade das escalas, foi efetuada uma análise fatorial confirmatória das seguintes escalas, Justiça Organizacional (JO), *Work Engagment* (UWES 9) e Resiliência (CD RISC 10).

4.3.1 Análise Fatorial Confirmatória da Escala CD-RISC10

Foi realizada uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC) para avaliar a estrutura unidimensional da escala de resiliência CD-RISC 10. Os resultados revelaram um ajuste global adequado. (ver Tabela 4)

Os principais índices encontrados foram: $\chi^2(35) = 77.9, p < 0,001$; CFI = 0.984; TLI = 0.979; SRMR = 0,067; RMSEA = 0.078, com intervalo de confiança a 90% entre [0.055, 0.101]. Estes valores encontram-se dentro dos limites de aceitabilidade propostos por Hu e Bentler (1999), nomeadamente CFI e TLI > 0.95, SRMR < 0.08 e RMSEA < 0.08, embora este último se aproxime dos limites superiores. As cargas fatoriais estandardizadas dos 10 itens

variaram entre $\beta = 0.394$ (item 3) e $\beta = 0.817$ (item 9), sendo todas estatisticamente significativas ($p < 0.001$), o que sustenta a validade convergente da escala (Brown, 2015).

No entanto, destaca-se que o item CDRISC3 apresentou uma saturação inferior ao valor de referência sugerido (0.50), com $R^2 = 0.155$, diminuindo que apenas 15,5% da sua variância é explicada pelo fator latente. Apesar disso, optou-se pela sua manutenção no modelo por razões teóricas e com base em evidência empírica prévia, que aponta para um desempenho semelhante em estudos anteriores com populações portuguesas (Rego & Souto, 2004).

As correlações fatoriais entre os itens revelaram-se todas significativas e dentro de uma faixa moderada a elevada ($\beta = 0.272$ a $\beta = 0.939$), diminuindo a consistência interna de segurança. O índice de fiabilidade composto e a variação média extraída foram também considerados para confirmar a adequação da escala. Consultar Anexo E, referente à escala (CD RISC 10).

Tabela 4

Índice do Modelo de Ajustamento da Escala de Resiliência

Fit indices					
95% confidence intervals					
Type	SRMR	RMSEA	Lower	Upper	RMSEA p
Classical	0.198	0.297	0.283	0.310	<.001
Robust	0.153	0.417	0.379	0.456	<.001
Scaled	0.153	0.222	0.209	0.236	<.001

User model versus baseline model

	Model	Scaled	Robust
Comparative Fit Index (CFI)	0.981	0.958	0.333
Tucker-Lewis Index (TLI)	0.977	0.949	0.212
Bentler-Bonett Non-normed Fit Index (NNFI)	0.978	0.950	0.212
Relative Noncentrality Index (RNI)	0.981	0.958	0.333
Bentler-Bonett Normed Fit Index (NFI)	0.979	0.954	
Bollen's Relative Fit Index (RFI)	0.976	0.945	
Bollen's Incremental Fit Index (IFI)	0.981	0.958	
Parsimony Normed Fit Index (PNFI)	0.829	0.807	

Em suma, apesar da ligeira debilidade observada num dos itens, os resultados sustentam a adequação do modelo unidimensional da escala CD-RISC neste contexto amostral, possibilitando a sua utilização nas análises subsequentes.

4.3.2 Análise Fatorial Confirmatória da Escala UWES 9

A Análise Fatorial Confirmatória (AFC) da escala UWES revelou um ajuste global satisfatório, com índices de CFI (.997) e TLI (.996) muito elevados e um SRMR dentro dos valores recomendados (< .05). Embora o RMSEA esteja situado acima dos limites desejáveis (0.126 clássico; 0.207 robusto), este resultado é comum em modelos altamente saturados com grande número de indicadores (Marsh *et al.*, 2004), não invalidando a adequação geral do modelo (Hu & Bentler, 1999; Kline, 2016).

As cargas fatoriais foram todas estatisticamente significativas ($p < 0.001$), com valores elevados ($\beta > 0.80$) na maioria dos itens.

A validade convergente revelou-se forte, com coeficientes de determinação (R^2) variando entre 0.464 e 0.883. O item UWES8 declarou menor saturação, mas ainda dentro de valores aceitáveis para análises de tipo aplicado (Brown, 2015) (consultar Anexo F, referente à escala UWES 9).

Tabela 5

Índice do Modelo de Ajustamento da Escala de Work Engagement

Fit indices					
Type	SRMR	RMSEA	95% confidence intervals		RMSEA p
			Lower	Upper	
Classical	0.050	0.126	0.103	0.151	<.001
Robust	0.034	0.207	0.183	0.232	<.001
Scaled	0.034	0.216	0.193	0.239	<.001

User model versus baseline model	
	Model
Comparative Fit Index (CFI)	0.997
Tucker-Lewis Index (TLI)	0.996
Bentler-Bonett Non-normed Fit Index (NNFI)	0.996
Relative Noncentrality Index (RNI)	0.997
Bentler-Bonett Normed Fit Index (NFI)	0.996
Bollen's Relative Fit Index (RFI)	0.994
Bollen's Incremental Fit Index (IFI)	0.997
Parsimony Normed Fit Index (PNFI)	0.747

Considerando o objetivo exploratório e aplicado do estudo, bem como a consistência interna da escala, os resultados obtidos são considerados adequados para a continuidade da análise.

4.3.3 Análise Fatorial Confirmatória da Escala de Justiça Organizacional

A estrutura fatorial da escala de Justiça Organizacional revelou-se estatisticamente significativa, como se pode observar na Tabela 6, verificaram-se pesos fatoriais elevados ($\beta = 0.734$ a 0.974) e coeficientes de determinação (R^2) entre 0.539 e 0.949 , o que indica boa validade convergente (Brown, 2015).

Embora os índices de ajuste absoluto, como o RMSEA (0.297) e o SRMR (0.198), não cumpram os valores de corte recomendados por Hu e Bentler (1999), os índices incrementais situam-se dentro de parâmetros adequados: CFI = 0.981 ; TLI = 0.977 . Consultar Anexo G, correspondente à escala de Justiça Organizacional. Considerando a consistência teórica da escala, a robustez dos indicadores e a finalidade aplicada desta investigação enquanto exploratória, optou-se por manter o modelo original, tal como proposto por Rego e Souto (2004), uma vez que os indicadores incrementais sugerem um ajustamento satisfatório em termos relativos (Kline, 2016).

Tabela 6

Índice do Modelo de Ajustamento da Escala de Justiça Organizacional

Fit indices

Type	SRMR	RMSEA	95% confidence intervals		RMSEA <i>p</i>
			Lower	Upper	
Classical	0.050	0.126	0.103	0.151	<.001
Robust	0.034	0.207	0.183	0.232	<.001
Scaled	0.034	0.216	0.193	0.239	<.001

User model versus baseline model	
	Model
Comparative Fit Index (CFI)	0.997
Tucker-Lewis Index (TLI)	0.996
Bentler-Bonett Non-normed Fit Index (NNFI)	0.996
Relative Noncentrality Index (RNI)	0.997
Bentler-Bonett Normed Fit Index (NFI)	0.996
Bollen's Relative Fit Index (RFI)	0.994
Bollen's Incremental Fit Index (IFI)	0.997
Parsimony Normed Fit Index (PNFI)	0.747

Em resumo, a análise fatorial confirmatória das três escalas revelou-se globalmente satisfatória, permitindo sustentar a adequação psicométrica dos instrumentos no presente contexto.

As três escalas continham:

- Pesos fatoriais elevados e significativos, o que confirma a validade convergente dos itens em cada uma das estruturas latentes;
- Coeficientes de determinação (R^2) globalmente elevados, ainda que com variações pontuais esperadas em estudos aplicados;
- Índices incrementais de ajuste (por exemplo, CFI, TLI) consistentes com os critérios de referência (Hu & Bentler, 1999), mesmo nos casos em que os índices absolutos (por exemplo, RMSEA, SRMR) ultrapassaram profundamente os valores recomendados.

Apesar de algumas fragilidades encontradas, como saturações diminuídas inferiores em alguns itens ou RMSEA acima do ponto de corte clássico, consideramos que não comprometem a validade global dos modelos testados. De acordo com os critérios estabelecidos por Brown (2015), Kline (2016) e Rego e Souto (2004), os resultados sustentam a utilização dos fatores latentes das três escalas nas análises subsequentes, nomeadamente nas correlações e regressões com as variáveis dependentes do estudo.

4.4 Correlações Entre Variáveis

Foram calculadas correlações de Pearson entre as principais construções do estudo com o objetivo de verificar a existência prévia de associações estatisticamente significativas entre as variáveis preditora, moderadora e dependente, tal como recomendado por Field (2018) nas análises de regressão e modelos de moderação.

Os resultados revelaram correlações estatisticamente significativas entre todas as variáveis, com destaque para uma correlação moderada entre a percepção de justiça organizacional (JO_Global) e o *Engagement* no trabalho (UW_Global), $r = 0.410$, $p < 0.001$. Verificou-se ainda uma correlação moderada entre a resiliência (CD_Global) e o *Engagement* (UW_Global), $r = 0.412$, $p < 0.001$, e uma correlação fraca entre justiça organizacional e resiliência, $r = 0.267$, $p < 0.001$. Os respectivos dados podem ser observados na Tabela 7.

Tabela 7

Correlação de Pearson Entre as Variáveis em Estudo

		Correlations		
		JO_Global	CD_Global	UW_Global
JO_Global	Pearson Correlation	--		
	N	202		
CD_Global	Pearson Correlation	.267**	--	
	Sig. (2-tailed)	<.001		
	N	202	202	
UW_Global	Pearson Correlation	.410**	.412**	--
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	
	N	202	202	202

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

Estes resultados validaram empiricamente a pertinência do avanço nas análises de regressão linear e, posteriormente, com modelos de moderação, uma vez que a associação entre as variáveis, preditora, moderadora e dependente encontra-se estatisticamente significativas (Field, 2018; Cohen, 1988).

4.5 Regressão Linear Simples

Foi realizada uma análise de regressão linear simples com o objetivo de avaliar se a percepção de Justiça Organizacional Global (JO_Global), prediz os níveis de *Work Engagment* (UWES).

O modelo revelou-se estatisticamente significativo, $F(1.200) = 40.52$, $p < 0.001$, explicando aproximadamente 16,8% da variância na variável dependente ($R^2 = 0.168$).

O modelo poderá ser visualizado nas Tabelas 8 e 9.

Tabela 8

Análise de Variância (ANOVA)

ANOVA ^a					
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	Sig.
1	Regression	62.445	1	62.445	40.524
	Residual	308.188	200	1.541	<.001 ^b
	Total	370.633	201		

a. Predictors: (Constant), jO_Global

b. Dependent Variable: UW_Global

Tabela 9

Modelo Sumário da Regressão Linear

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.410 ^a	0.168	0.164	1.24135

a. Predictors: (Constant), jO_Global

b. Dependent Variable: UW_Global

Isto significa que, por cada aumento de uma unidade na percepção do trabalho, espera-se um aumento médio de 0.559 pontos no *Engagement*. Este resultado indica que a percepção global da justiça organizacional prediz significativamente os níveis de *Engagement*, confirmando assim, desde logo, a Hipótese 1 deste estudo. Por outro lado, a análise dos resíduos revelou uma distribuição aproximadamente normal, sem *outliers* extremos, com uma dispersão aleatória em torno da linha zero. Estes resultados indicam que as premissas da regressão linear foram razoavelmente cumpridas (Field, 2018), permitindo a continuidade da análise para modelos mais complexos, como o de moderação.

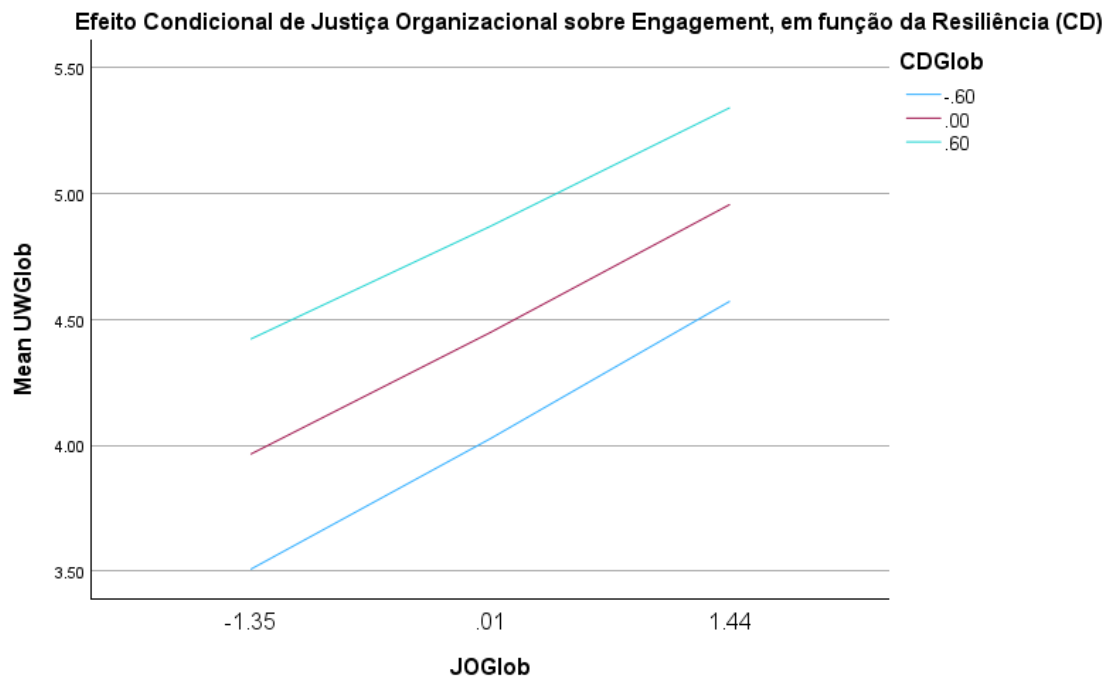
4.6 Modelo de Moderação

Para testar se a resiliência psicológica moderada a relação entre percepções de justiça organizacional e *Engagement*, foi conduzida uma análise de moderação utilizando o modelo 1 da macro PROCESS v5.0 (Hayes, 2022), com 5000 amostras bootstrap e centragem nas variáveis contínuas. O modelo global foi estatisticamente significativo, $F(3.198) = 24.09$, $p < 0.001$, explicando aproximadamente 27% da variância do *Engagement* ($R^2 = 0.267$). A justiça organizacional (JO Glob) revelou um efeito positivo significativo sobre o *Engagement* ($b = 0.355$, $p < 0.001$), assim como a resiliência (CD Glob; $b = 0.704$, $p < 0.001$).

Contudo, o termo de interação entre Justiça organizacional e Resiliência (JOGlob \times CDGlob) não foi significativo ($b = -0.043$, $p = 0.698$), indicando a ausência de um efeito de moderação. Esta tendência é ilustrada na Figura 4, onde as três linhas (níveis baixos, médios e altos de CD) apresentam inclinações semelhantes, ausência de moderação (ver Anexo I, Tabela 24).

Figura 4

Gráfico de Dispersão, Interação Entre a Justiça Organizacional e a Resiliência



A figura 4, demonstra assim a representação gráfica do efeito da Justiça Organizacional sobre o *Engagement*, condicionado por níveis da Resiliência percebida (CDGlob).

As linhas representam os valores baixos (-1 DP), médios (média) e altos (+1 DP) da variável moderadora.

Esta ausência de moderação é confirmada pela diferença não significativa na variância explicada pelo termo de interação ($\Delta R^2 = 0.0006$, $F(1.198) = 0.15$, $p = 0.698$). Assim, os resultados sugerem que tanto a justiça organizacional como a resiliência influenciam o *Engagement* de forma independente, mas não interativa.

Como sublinhado por Hayes (2022), quando os efeitos principais são particularmente robustos, é possível que o termo de interação, interação pouca variância explicada. Neste caso, a natureza já fortemente positiva das relações diretas pode justificar a não significância da moderação.

V - Discussão

Os principais objetivos do presente estudo, tinham como intuito investigar, dentro de empresas do Retalho alimentar que possuíam modelos de funcionamento descentralizado, qual a influencia da Justiça Organizacional no *Work Engagement* dos seus colaboradores (Hipótese 1), da mesma forma, perceber em que media os níveis de Resiliência dos colaboradores, poderiam moderar relação dessas duas variáveis (Hipótese 2). Após o suporte dado pela literatura e baseando-nos nos resultados deste mesmo estudo, centramos a presente discussão na relação dos resultados empíricos e nas teorias abordadas e enquadradas no mesmo.

H1- Atendendo aos resultados do presente estudo, e no que concerne aos mesmos do teste da hipótese 1 “A Percepção de Justiça Organizacional correlaciona-se positivamente com *Work Engagement*”, esta foi confirmada após análise de sendo que se verificou uma correlação positiva entre a Justiça Organizacional e o *Work Engagement* dos colaboradores. Indicando que, níveis mais altos de Justiça Organizacional percebida, indicam também níveis mais altos de *Engagement* dos colaboradores. Este resultado, segue uma tendência da literatura, que embora não aborde especificamente os modelos de Retalho Alimentar não centralizados, aborda contextos organizacionais dentro do Retalho Alimentar em geral entre outras tipologias de organizações, sugerindo que a Justiça organizacional é um fator crucial para o *Engagement* no trabalho (Caetano & Vala, 2014).

O conceito de Justiça Organizacional tem vindo a ser cada vez mais relevante no contexto organizacional, este através dos fatores, de justiça distributiva, procedimental e internacional indicam efeitos positivos e significativos nos níveis de *Engagement* (Joung, 2023).

H2 – Referente à hipótese 2 colocada no presente estudo, “A Resiliência modera a relação entre Justiça Organizacional e *Work Engagement*, de forma que colaboradores com níveis mais elevados de Resiliência mantêm níveis mais altos de *Engagement*, mesmo quando percebem menor Justiça Organizacional.”, considerou-se infirmada, embora os resultados indiquem uma influência tanto da Justiça Organizacional como da Resiliência no *Work Engagement*, estes atuam de forma independente, não existindo interação.

A Resiliência é um fator que permite ao indivíduo adaptar-se ou enfrentar adversidades e que tem uma importância extrema no contexto organizacional, podendo mitigar os efeitos negativos da Justiça organizacional, do bem-estar ou da satisfação no trabalho (Holley *et al.*, 2023). Podendo até permitir que os colaboradores afetados por essas adversidades

organizacionais, recuperem ou mesmo permaneçam na organização (De Clercp & Pereira, 2023).

Por outro lado, quando a Justiça Organizacional oferece o efeito direto no *Work Engagement*, fomentando o senso de equidade, este efeito, funcionam muitas vezes como propulsores da motivação dos colaboradores, esta influência direta, pode diminuir o papel da Resiliência como moderador, resultando do poder preditor da Justiça Organizacional no *Engagement* (Lin *et al.*, 2012). De uma perspectiva mais estatística, Hayes (2002) refere que efeitos maiores e particularmente robustos nas principais variáveis, reduzem a interação das variáveis moderadoras.

Outros fatores a considerar no resultado da hipótese 2 e que vão também ao encontro da literatura, advêm da necessidade de considerar a cultura organizacional, estilos de liderança, suporte organizacional e até outras características individuais que podem contribuir para uma diminuição dos efeitos moderadores de variáveis como a Resiliência ou mesmo a Justiça Organizacional (Kumar *et al.*, 2023).

Além dos fatores acima mencionados, importa referir o contexto e metodologia com a qual foi desenvolvido este estudo, sendo que o método de recolha de dados utilizado foi não probabilístico, pois foi o próprio gestor de cada organização selecionada, que se encarregou de partilhar os questionários com os restantes colaboradores, situação essa que pode favorecer a tendência à desejabilidade social dos intervenientes, onde os mesmos podem tentar corresponder às expectativas mais favoráveis da organização e indo ao encontro da tentativa de ajustamento social aceitável (Anderson, 2019). Situação esta, que comprometer, tanto os efeitos de Justiça Organizacional e *Engagement*, e assim, contribuir para uma menor interação do moderador Resiliência.

5.1 Limitações e Estudos Futuros

Tal como mencionado na discussão, foram detetadas algumas limitações que iremos aqui abordar. Embora tenha sido também abordado no final da discussão, a metodologia selecionada para recolha dos dados, pode ter sido desfavorável aos objetivos do estudo por motivos de desejabilidade social.

No intuito de evitar esta situação, sugere-se que os dados sejam recolhidos através do tipo de amostragem probabilística aleatória, não somente pelo facto da generalização dos resultados, mas também para reduzir a possível influência dos gestores nos colaboradores. Isto,

em conjunto com um outro fator a considerar, a dimensão da amostra ($n = 202$), que embora se enquadre nos pressupostos científicos, poderia favorecer os resultados, caso fosse de maior dimensão, sendo uma condição a considerar num futuro estudo.

Vários estudos destacam a importância e o papel da Resiliência no âmbito das valências organizacionais, no entanto como refletido acima na discussão, devem ser considerados outros fatores, como o suporte social e estilo de liderança. Assim, a integração destas variáveis num futuro estudo mantendo e contextualizando de igual forma setor de retalho alimentar de modelos descentralizados, não só poderia ser mais aprofundado como também permitiria verificar as diferenças entre os modelos centralizados.

5.2 Implicações Práticas e Teóricas

Será de salientar que o setor do retalho alimentar tem uma grande abrangência em Portugal, sendo um dos principais empregadores, que vão desde a produção ao retalho, incluindo supermercados e hipermercados, desde pequenos estabelecimentos a grandes superfícies (Mattas & Tsakiridou, 2010). Não obstante, os modelos descentralizados e dentro do que foi encontrado na literatura, os seus estudos não tem expressão face à dimensão de empresas que se representam no país, sendo que a maioria dos estudos que foram encontrados e se inserem no contexto de retalho alimentar, englobam os dois modelos, centralizado e descentralizado sem qualquer distinção. Por tanto, este estudo vem no sentido de aprofundar o conhecimento sobre a complexidade que o último modelo oferece.

Por outro lado, os resultados aqui apresentados tem uma aplicabilidade significativa onde os mesmos refletem a importância de aplicar praticas de gestão de pessoas justas, mais projetivas que reativas, mantendo ou aumentando as perceções de Justiça como também alinhar as mesmas às necessidades dos colaboradores, aumentando os níveis de *Engagement*, e assim direcionando o caminho para organizações mais positivas e com menores níveis de *turnover*, onde este último tem uma expressão bastante conhecida no setor aqui abordado. Por fim e salientado uma outra contribuição, para a importância da Resiliência como fator de aquisição e aprendizagem, baseando num princípio de melhoria continua onde esta mesma característica possa vir a promover organizações mais resilientes

Neste mesmo contexto e em organizações do retalho alimentar descentralizado, sugerem-se assim, a implementação de práticas de gestão de recursos humanos e de gestão de pessoas que sejam justas (Quiroz González et al., 2021).

Onde as políticas de remuneração devem ser revistas e ajustadas entre o interesse individual e os objetivos organizacionais, adotando também procedimentos claros onde seja dado feedback sobre as decisões neles aplicadas, por outro lado a formação em comunicação positiva poderá ser outra das medidas preventivas a adotar, fomentando um trato aos colaboradores mais justo e harmonioso contribuindo para ambientes de trabalho saudáveis (Quiroz González et al., 2021)

VI - Conclusão

A presente investigação conclui que no contexto do retalho alimentar descentralizado a percepção de Justiça Organizacional dos colaboradores tem uma relação positiva, predizendo níveis mais elevados de *Work Engagement*, confirmando-se assim na importância e necessidade de manter e melhorar os ambientes de trabalho justos nas organizações, em especial atenção nos contextos do retalho alimentar descentralizados.

Também se pode verificar uma relação positiva e significativa entre a Resiliência e o *Work Engagement*, traduzindo-se também que níveis mais altos de Resiliência predizeram também, maiores níveis de *Engagement* no trabalho. Confirmando-se a relevância e importâncias do papel da resiliência na dedicação dos colaboradores.

No entanto, no papel de moderação que seria expectável neste estudo, conclui-se que a Resiliência não modera a relação da Justiça Organizacional no *Work Engagement*. Concluindo-se que esta interação não foi verificada nos resultados aqui expostos. Assim, é pretendido que a presente investigação sirva para incentivo a novos estudos numa exploração científica mais aprofundada neste contexto e nos fatores a representados.

Referências Bibliográficas

- Adamovic, M. (2023). Organizational justice research: A review, synthesis, and research agenda. *European Management Review*. <https://doi.org/10.1111/emre.12564>
- Afolabi, J. O. A., Olatoye, F. O., Eboigbe, E. O., Abdul, A. A., & Daraojimba, H. O. (2023). Revolucionando o varejo: táticas de RH para melhorar o engajamento de funcionários e clientes. *Revista Internacional de Pesquisa Aplicada em Ciências Sociais*. <https://doi.org/10.51594/ijarss.v5i10.635>
- Albalá-Genol, J., Díaz-Fúnez, P. A., & Mañas-Rodríguez, M. Á. (2023). Resilience and job satisfaction: Effect of moderated mediation on the influence of interpersonal justice on the performance of public servants. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(4), 2957. <https://doi.org/10.3390/ijerph20042957>
- Alexias, G., Papandreopoulou, M., & Togas, C. (2024). Engajamento no trabalho e burnout em uma unidade de saúde privada na Grécia. *Revista Internacional de Pesquisa Ambiental e Saúde Pública*. <https://doi.org/10.3390/ijerph21020130>
- Almedom, A. M. (2015). Compreendendo a resiliência humana no contexto de sistemas sociais e de saúde interconectados: qual compreensão importa mais? *Ecologia e Sociedade*, 20(4), 40. <https://doi.org/10.5751/ES-08195-200440>
- Arenas Ortiz, F., & Andrade Jaramillo, V. (2013). Fatores de risco psicossocial em uma indústria alimentícia da cidade de Cali. *Pensamento Psicológico*, 11(1), 99-113. <https://doi.org/10.11144/420>
- Brown, T. A. (2015). *Análise fatorial confirmatória para pesquisa aplicada* (2ª ed.). The Guilford Press.
- Byrne, B. M. (2010). *Modelagem de equações estruturais com AMOS: conceitos básicos, aplicações e programação* (2ª ed.). Routledge.
- Caetano, A., & Vala, J. (2014). Efeitos da justiça organizacional percebida sobre a satisfação no trabalho e as opções comportamentais. *Psicológica*. <https://doi.org/10.17575/RPSICOL.V13I1/2.560>
- Chmitorz, A., Neumann, R. J., Kollmann, B., Ahrens, K. F., Öhlschläger, S., Goldbach, N., Weichert, D., Schick, A., Lutz, B., Plichta, M. M., Fiebach, C. J., Wessa, M., Kalisch, R., Tüscher, O., Lieb, K., & Reif, A. (2020). Longitudinal determination of resilience in humans to identify mechanisms of resilience to modern-life stressors: the longitudinal resilience assessment (LORA) study. *European Archives of Psychiatry and Clinical Neuroscience*. <https://doi.org/10.1007/s00406-020-01159-2>
- Cohen, J. (1988). *Análise de poder estatístico para as ciências comportamentais* (2ª ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- de Bruin, G. P., & Henn, C. (2013). Dimensionalidade da escala de engajamento no trabalho de Utrecht de 9 Itens (UWES-9): *Psychological Reports*, 112(3), 788-799. <https://doi.org/10.2466/01.03.PRO.112.3.788-799>

- de Clercq, E., & Pereira, R. N. (2023). Como funcionários resilientes podem evitar que o ostracismo familiar se transforme em diminuição do engajamento no trabalho e em comportamento de cidadania organizacional voltado para a mudança. <https://doi.org/10.1080/00208825.2023.2277968>
- Ekawati, E., & Tjahjono, H. K. (2019). A influência da justiça processual e do clima organizacional no comportamento de cidadania organizacional (CCO) com o engajamento dos funcionários como mediador. *4(01)*, 1847-1853. <https://doi.org/10.31142/AFMJ/V4I1.01>
- Faria Anjos, J., Heitor Dos Santos, M. J., Ribeiro, M. T., & Moreira, S. (2019). Connor-Davidson resilience scale: Validation study in a Portuguese sample. *BMJ open*, *9(6)*. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2018-026836>
- Field, A. P. (2018). *Descobrendo estatísticas usando o IBM SPSS Statistics (5ª ed.)*. SAGE.
- Galy, A., Groulx, P., Aubouin-Bonnaventure, J., Chênevert, D., Fouquereau, E., & Chevalier, S. (2024). *Resiliência organizacional, de equipe e individual na assistência à saúde: o que isso significa para a gestão de recursos humanos?* (pp. 373-395). Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781802205718.00034>
- Gonçalves, L., Sala, R., & Navarro, J. B. (2021). Resiliência e saúde ocupacional de profissionais de saúde: uma análise moderadora da resiliência organizacional dos atributos sociodemográficos. *Arquivos Internacionais de Saúde Ocupacional e Ambiental*, 1-10. <https://doi.org/10.1007/S00420-021-01725-8>
- 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>
- Guimarães, L. N., Porto, J. B., & Borges-Andrade, J. E. (2022). Justiça organizacional - Um panorama da produção científica Brasileira. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, *38*. <https://doi.org/10.1590/0102.3772e38518.pt>
- Gyekye, S. A., & Haybatollahi, M. (2014). Relationship between organizational justice and organizational safety climate: do fairness perceptions influence employee safety behaviour? *International journal of occupational safety and ergonomics*, *20(2)*, 199-211. <https://doi.org/10.1080/10803548.2014.11077045>
- Hair, J. F, Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Análise de dados multivariados (8ª ed.)*. Cengage Learning.
- Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A., & Hoegl, M. (2019). Resilience in the workplace: A multilevel review and synthesis. *Applied Psychology*, *69(3)*, 913-959. <https://doi.org/10.1111/apps.12191>
- Hayes, A. F. (2022). *Introdução à mediação, moderação e análise de processos condicionais: Uma abordagem baseada em regressão (3ª ed.)*. The Guilford Press.
- Hillebrandt, A., & Barclay, L. J. (2013). Integrating organizational justice and affect: New insights, challenges, and opportunities. *Social Justice Research*, *26(4)*, 513-531. <https://doi.org/10.1007/s11211-013-0193-z>

- Hobfoll, S.E., Dunahoo, C.A., & Monnier, J. (1995). Conservation of resources and traumatic stress. *Environmental Science*. https://doi.org/0.1007/978-1-4899-1076-9_2
- Ho, H. C. Y. (2024). A one-year prospective study of organizational justice and work attitudes: an extended job demands-resources model. *Journal of Managerial Psychology* 40(1), 21-36. <https://doi.org/10.1108/jmp-02-2024-0113>
- Hollaar, M. H. L., Kemmere, B., Kocken, P. L., & Denктаş, S. (2025). Resilience-based interventions in the public sector workplace: a systematic review. *BMC Public Health*, 25(1). <https://doi.org/10.1186/s12889-024-21177-2>
- Holley, E., Thiel, CE, & Avey, JB (2023). Percepções e reavaliação de justiça: um caminho para preservar a resiliência dos funcionários. *Desempenho Humano*, 36(2), 45-63. <https://doi.org/10.1080/08959285.2023.2174120>
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55. <http://dx.doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Ibrahim, B. A., & Hussein, S. M. (2024). Relationship between resilience at work, work engagement and job satisfaction among engineers: a cross-sectional study. *BMC Public Health*, 24(1). <https://doi.org/10.1186/s12889-024-18507-9>
- Jackson, D., Firtko, A., & Edenborouh, M. A. (2007). Resiliência pessoal como estratégia para sobreviver e prosperar diante da adversidade no ambiente de trabalho: uma revisão da literatura. *Journal of Advanced Nursing*. <https://doi.org/10.1111/J.1365-2648.2007.04412.X>
- Joung, H. S. (2023). Os efeitos da justiça organizacional no engajamento e na orientação para o cliente dos funcionários da linha de frente. *Journal of Korea Service Management Society*, 24(1), 207-231. <https://doi.org/10.15706/jksms.2023.24.1.2009>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Khurshid, R., Hussain, S., & Ahmad, M. (2023). Impact of the informational justice & interpersonal justice on organization commitment. *Research Journal for Societal Issues*, 5(3), 181-189. <https://doi.org/10.56976/rjsi.v5i3.153>
- Kline, RB (2016). *Princípios e prática da modelagem de equações estruturais* (4ª ed.). The Guilford Press.
- Koroglu, Ş., & Ozmen, O. (2021). The mediating effect of work engagement on innovative work behavior and the role of psychological well-being in the job demands–resources (JD-R) model. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/apjba-09-2020-0326>
- Kumar, R. P., Chandrahassa, R., & Shashidhar, R. (2023). A incivilidade no local de trabalho prejudica o potencial dos recursos do trabalho? O papel do capital psicológico. *FII Business Review*. <https://doi.org/10.1177/23197145221137963>

- Li, H. (2012). International joint conference on service sciences - A study on the relationships among organizational justice, organizational identification, and work engagement: the evidence from the hi-tech service industries. 72-77. <https://doi.org/10.1109/IJCSS.2012.17>
- Lind, E., & Tyler, T. (1988). The social psychology of procedural justice. *Contemporary Sociology A Journal of Reviews*, 18(5). <https://doi.org/10.2307/2073346>
- Mäkikangas, A., Juutinen, S., Mäkineniemi, J. P., Sjöblom, K., & Oksanen, A. (2022). Work engagement and its antecedents in remote work: A person-centered view. *Work & Stress*, 1-25. <https://doi.org/10.1080/02678373.2022.2080777>
- Marsh, H. W., Hau, K. & Wen, Z. (2004). In search of golden rules: Comment on hypothesis-testing approaches to setting cutoff values for fit indexes and dangers in overgeneralizing Hu and Bentler's findings. *Structural Equation Modeling*, 11(3), 320-341. http://dx.doi.org/10.1207/s15328007sem1103_2
- Mattas, K., & Tsakiridou, E. (2010). Lançando nova luz sobre o papel da indústria alimentícia: as consequências da recessão. *Tendências em Ciência e Tecnologia de Alimentos*, 21(4), 212-216. <https://doi.org/10.1016/J.TIFS.2009.12.005>
- Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2021). Work engagement: A meta-analysis using the job demands-resources model. *Psychological Reports*, 126(3). <https://doi.org/10.1177/003329412111051988>
- Melhem, Y. S., & A. L. Qudah, M. F. (2019). Engajamento no trabalho: confiança e respeito para engajar seus colaboradores. *Revista Indiana de Ciência e Tecnologia*, 12(17), 1-13. <https://doi.org/10.17485/IJST/2019/V12I17/144033>
- Melo P. N., & Machado C. (2013). Gestão de recursos humanos em pequenas e médias empresas em Portugal: retórica ou realidade? *Revista Internacional de Empreendedorismo e Pequenos Negócios*, 20(1),117-134. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2013.055696>
- Özkan, A. H. (2022). Organizational justice perceptions and turnover intention: a meta-analytic review. *Kybernetes*. <https://doi.org/10.1108/k-01-2022-0119>
- Quiroz González, E. Y., Cataño, M., Muñoz, T., Pulgarin, L., & Pinzón Salazar, S. (2021). *Diseño de una lúdica en comunicación positiva como herramienta de capacitación en las organizaciones*. 15(29), 46–53. <https://doi.org/10.31908/19098367.2657>
- Pham, N. T. B., Le, T. T., Nguyen, H. T. H., Phan, A. T. T., & Nguyen, H. N. (2024). The effect of interactional justice on organizational citizenship behavior in Vietnam: A mediating role of work engagement. *International Journal of Advanced And Applied Sciences*, 11(4), 35-44. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2024.04.005>
- Porto-Martins, PC, Basso-Machado, PG, & Benevides-Pereira, AMT (2013). Engajamento no trabalho: uma discussão teórica. *Fractal: Revista de Psicologia*, 25(3), 629-644. <https://doi.org/10.1590/S1984-02922013000300013>
- Prayekti & Pertiwi, R. W. (2023). The role of distributive justice, procedural justice, interactional justice on organizational justice and its impact on affective commitment at street trader employees Palagan Street Km. 4-9 Sleman. In *Proceedings of the 1st*

- International Conference on Management and Business (ICoMB 2022)* (pp. 206-217). Atlantis Press International BV. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-160-9_21
- Rego, A. (2000). Justiça organizacional: Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *PSICOLOGIA*, 14(2), 286-307. <https://doi.org/10.17575/rpsicol.v14i2.515>
- Rego, A., & Souto, S. (2004). A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: Um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(1), 165-184. <https://doi.org/10.1590/S1415-6552004000100008>
- Rego, A. (2014). Justiça organizacional: Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Psicológica*, 14(2), 286-307. <https://doi.org/10.17575/RPSICOL.V14I2.515>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940616090169>
- Siemoneit, A. (2023). Merit first, need and equality second: hierarchies of justice. *International Review of Economics*. <https://doi.org/10.1007/s12232-023-00430-x>
- Schafer, S. K., Supke, M., Kausmann, C., Schaubruch, L. M., Lieb, K., & Cohrdes, C. (2024). Uma revisão sistemática dos fatores de resiliência individual, social e societal em resposta a desafios e crises sociais. *Psicologia da Comunicação*, 2(1). <https://doi.org/10.1038/s44271-024-00138-w>
- Schaufeli, W. (2012). Work engagement. What do we know and where do we go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14, 3-10.
- Singh, P. (2015). O Papel da justiça organizacional na determinação da satisfação no trabalho: Um exame empírico. *Revista Internacional de Estudos de Educação e Gestão*, 5(2), 113-118. <https://www.i-scholar.in/index.php/injems/article/view/67811>
- Swarts I., Leeuw Z. M., & Mukonza C. (2019). O impacto das práticas de gestão de recursos humanos na justiça organizacional percebida. *Gestão Empresarial e Estratégia*, 10(1), 219-238. <https://doi.org/10.5296/BMS.V10I1.15070>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Usando estatísticas multivariadas* (7ª ed.). Pearson.
- Wang, A. Q., Tang, C. H., Song, J., Fan, C. X., Wang, W. C., Chen, Z. M., Yin, W. Q., Wang, A., Vitale, E., & Gan, Y. (2022). Association of individual resilience with organizational resilience, perceived social support, and job performance among healthcare professionals in township health centres of China during the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1061851>
- Yalçın, H., & Yalçın, Y. (2022). A meta analysis of the relationship between organizational justice and job satisfaction: The case of Turkey. *Istanbul Business Research*, 0. <https://doi.org/10.26650/ibr.2022.51.894298>
- Yu, F., Raphael, D., Mackay, L., Smith, M., & King, A. (2019). Personal and work-related factors associated with nurse resilience: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 93, 129-140. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2019.02.014>

Yunes, MAM (2003). Psicologia positiva e resiliência: o foco no indivíduo e na família. *Psicologia Em Estudo*, 8, 75-84. <https://doi.org/10.1590/S1413-73722003000300010>

Zhao, S., Ma, Z., Li, H., Wang, Z., Wang, Y., & Ma, H. (2024). The impact of organizational justice on turnover intention among primary healthcare workers: The mediating role of work motivation. *Risk Management and Healthcare Policy*, 17, 3017-3028. <https://doi.org/10.2147/rmhp.s486535>

Anexos

Anexo A - Consentimento Informado

Caro(a) participante, o presente projeto de investigação surge no âmbito do Mestrado em Psicologia Social e das Organizações da Universidade Europeia e tem como objetivo estudar fenómenos relativos ao contexto profissional na área do grande retalho.

Tem como objetivo estudar fenómenos relativos às características de personalidade de profissionais, com mais de 18 anos, na condição de trabalho ativo, na área do grande retalho. A participação é voluntária, mas importante, pelo que agradecemos desde já o seu contributo.

O preenchimento do presente questionário tem uma duração aproximada de 10 minutos e é totalmente anónimo, confidencial e os dados recolhidos destinam-se para fins académicos.

Caso pretenda algum esclarecimento adicional poderá contactar o Professor Paulo Ferreira (paulo.j.ferreira@universidadeeuropeia.pt), ou a Fernando Parreira (j.fernandocp@hotmail.com).

Declaro que tomei conhecimento sobre os objetivos do presente estudo. Para participar, seleccione a opção “sim”.

Anexo B - Questionário Sociodemográfico

Idade		
Sexo	Feminino	
	Masculino	
Nacionalidade		
Estado Civil	Solteiro(a)	
	Casado(a)	
	União de facto	
	Divorciado(a)	
	Viúvo(a)	
Habilitações Literárias	1º ciclo do Ensino Básico (4º ano)	
	2º ciclo do Ensino Secundário (6º ano)	
	3º ciclo do Ensino Básico (9º ano)	
	Ensino Secundário (12º ano)	
	Bacharelato	
	Licenciatura	
	Mestrado	
	Doutoramento	
Outro		
Carga horária (Contratual)	40 horas (tempo inteiro)	
	mais de 20 horas (mas menos de 40)	
	menos de 20 horas	
Há quanto tempo trabalha na empresa?	Menos de 1 ano	
	Mais 1 ano até 3 anos	
	Mais de 3 anos até 5 anos	
	Mais de 5 anos	
Tem um cargo de Supervisão/Chefia/Direção	Sim	
	Não	

Anexo C - Escalas de Medida

Instruções de preenchimento

Por favor, indique até que ponto concorda com as seguintes afirmações enquanto se aplicam à sua realidade e a si no último mês, utilizando a chave de resposta que se segue; (por favor assinale a opção que melhor se ajuste à sua concordância, no caso de alguma destas situações não lhe tenha ocorrido recentemente ou dentro do espaço de um mês, responda de acordo com o que sentira caso lhe tivesse ocorrido.

Não existem respostas certas ou erradas, dê apenas a sua opinião.

0 = Não Verdadeira

1 = Raramente verdadeira

2 = Às vezes verdadeira

3 = Geralmente verdadeira

4 = Quase sempre verdadeira

Escala CD-RISC 10 (Connor & Davidson, 2003; Faria Anjos *et al.*, 2019).

		0	1	2	3	4
1	Eu sou capaz de me adaptar quando ocorrem mudanças.					
2	Eu consigo lidar com qualquer coisa que aconteça na minha vida.					
3	Eu tento ver as coisas com humor quando me deparo com problemas.					
4	Ter de lidar com o stress torna-me mais forte.					
5	Tenho tendência para recuperar rapidamente depois de períodos com doença, ferimentos e outras dificuldades.					
6	Eu acredito que eu posso atingir os meus objetivos, mesmo que existam obstáculos.					
7	Sob pressão, mantenho-me focado/a e a pensar com clareza.					
8	Eu não sou facilmente desencorajado/a pelo insucesso.					
9	Eu penso em mim como uma pessoa forte ao lidar com os desafios e dificuldades da vida.					
10	Eu sou capaz de lidar com sentimentos desagradáveis ou dolorosos como a tristeza, o medo e a raiva					

Instruções de preenchimento

Em seguida, apresentamos afirmações relativas a sentimentos experienciados em contexto de trabalho. Utilizando a escala seguinte: 0- Nunca (nenhuma vez), 1- Quase nunca (algumas vezes por ano), 2- Às vezes (uma vez ou menos por mês), 3- Regularmente (algumas vezes por mês), 4- Frequentemente (uma vez por semana), 5- Quase sempre (algumas vezes por semana), 6- Sempre (todos os dias), indique em que medida já experienciou este tipo de sentimentos.

Escala **UWES 9** (Sinval *et al.*, 2018).

- | |
|--|
| 0= Nunca (nenhuma vez) |
| 1= Quase nunca (algumas vezes por ano) |
| 2= Às vezes (uma vez ou menos por mês) |
| 3= Regularmente (Algumas vezes por mês) |
| 4= Frequentemente (Uma vez por semana) |
| 5= Quase sempre (Algumas vezes por semana) |
| 6= Sempre (Todos os dias) |

1	Sinto-me cheio de energia no meu trabalho.
2	Sinto-me com forças e vigor no meu trabalho.
3	Quando me levanto pela manhã tenho vontade de ir trabalhar.
4	Sou uma pessoa entusiasmada com o meu trabalho.
5	O meu trabalho inspira-me.
6	Tenho orgulho no trabalho que realizo.
7	Sinto-me feliz quando estou envolvido intensamente no meu trabalho.
8	Fico absorvido com o meu trabalho.
9	Sinto-me tão empolgado, que me deixo levar quando estou a trabalhar.

0	1	2	3	4	5	6

Instruções de preenchimento

Leia atentamente as afirmações que se seguem e indique, de acordo com a sua opinião pessoal, até que ponto considera cada uma delas verdadeiras ou falsas, utilizando a seguinte escala: 1- Completamente falsa, 2- Raramente verdadeira, 3- Às vezes verdadeira, 4- Geralmente verdadeira, 5- Quase sempre verdadeira, 6- Completamente verdadeira.

Escala de Justiça Organizacional (Rego & Souto 2004).

1 = Completamente Falso
2 = Raramente verdadeira
3 = Às vezes verdadeira
4 = Geralmente verdadeira
5 = Quase sempre verdadeira
6 = Completamente Verdadeira

	1	2	3	4	5	6
1 Em geral as recompensas que recebo são justas.						
2 Se considerar os restantes salários pagos nesta organização, reconheço que o meu salário é justo.						
3 Se tiver em conta a minha experiência, sinto-me justamente recompensado.						
4 Tendo em conta o meu esforço, julgo que sou recompensado justamente.						
5 A minha organização tem um mecanismo que permite aos empregados apelar das decisões.						
6 As questões que os empregados colocam a respeito da remuneração e avaliação de desempenho são normalmente respondidas pronta e satisfatoriamente.						
7 Por meio de vários canais, a minha organização tenta compreender as opiniões dos empregados relativamente às decisões e políticas de remuneração.						
8 O meu superior mostra interesse genuíno em ser justo comigo.						
9 O meu superior é completamente sincero e franco comigo.						
10 O meu superior trata-me com respeito e consideração.						
11 O meu superior fornece-me informações acerca do modo como eu estou a desempenhar as minhas funções, permitindo-me aprender a fazer melhor o meu trabalho.						
12 Ao decidir sobre o meu trabalho, o meu superior dá-me explicações com sentido para mim.						
13 O meu superior oferece justificção adequada para as decisões relativas ao meu trabalho.						
14 O meu superior explica muito claramente qualquer decisão relacionada com as minhas funções.						

Anexo D - Análise de Normalidade

Figura 5

Gráfico Q-Q Plot CD Global Resiliência

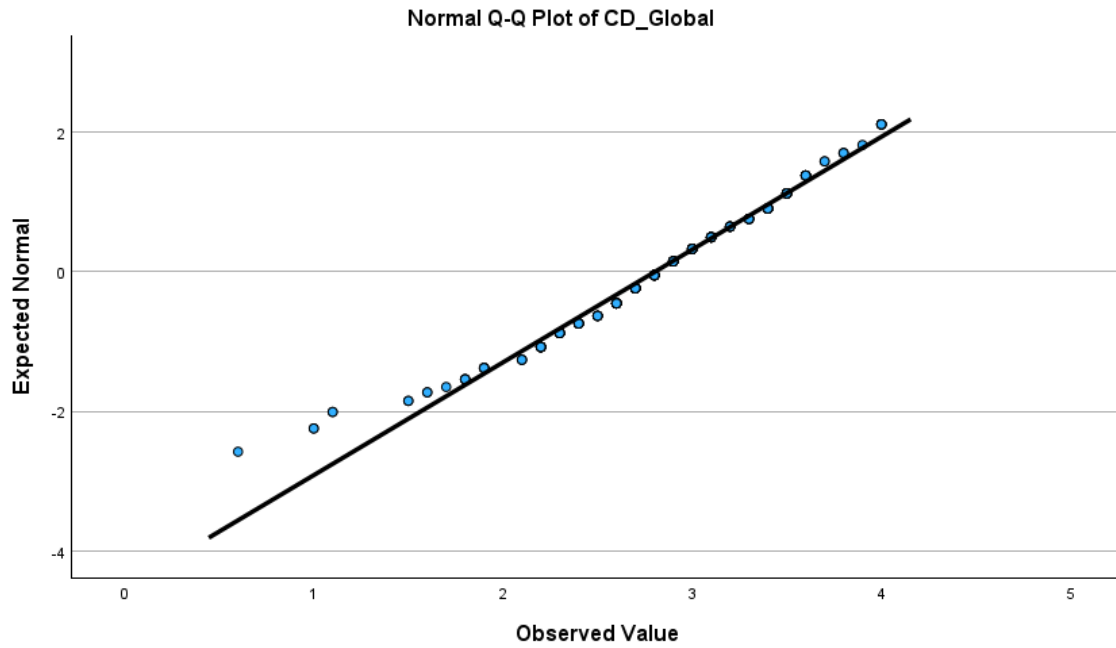
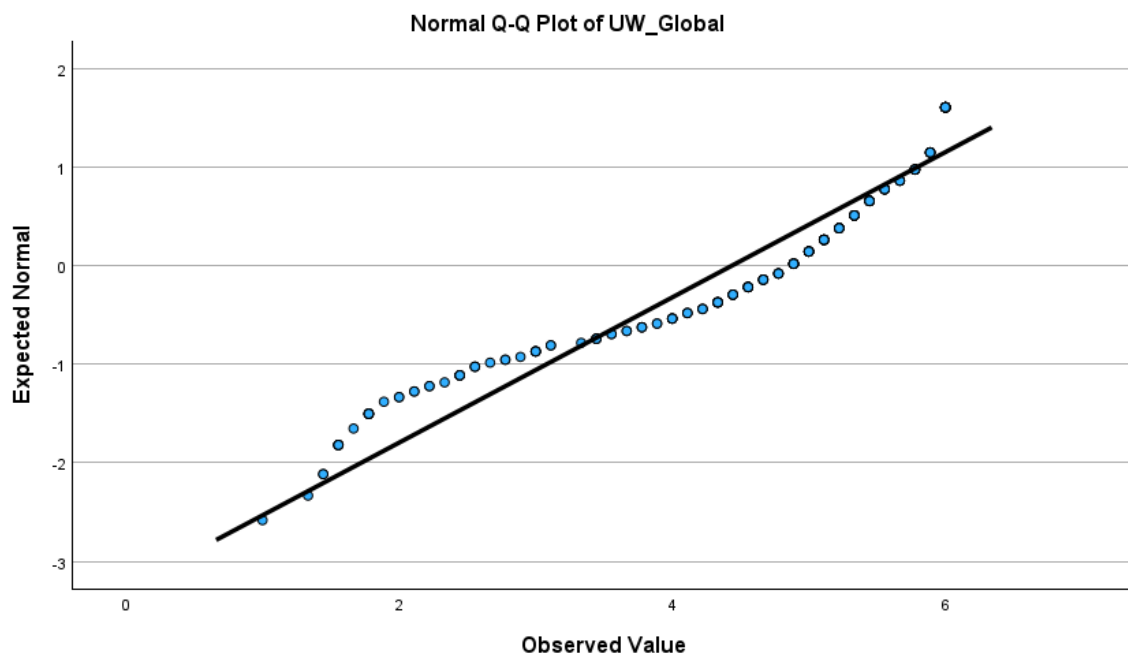


Figura 6

Gráfico Q-Q Plot UWES Global Work Engagement



Pressupostos de Regressão Linear

Tabela 10

Tabela Descritiva de Assimetria e Curtose

			Statistic	Std. Error
CD_Globa l	Mean		2.8035	.04349
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2.7177	
		Upper Bound	2.8892	
	5% Trimmed Mean		2.8259	
	Median		2.8000	
	Variance		.382	
	Std. Deviation		.61816	
	Minimum		.60	
	Maximum		4.00	
	Range		3.40	
	Interquartile Range		.73	
	Skewness		-.573	.171
	Kurtosis		.802	.341
jO_Global	Mean		3.6330	.08805
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.4593	
		Upper Bound	3.8066	
	5% Trimmed Mean		3.6322	
	Median		3.6429	
	Variance		1.566	
	Std. Deviation		1.25142	
	Minimum		1.00	
	Maximum		6.00	
	Range		5.00	
	Interquartile Range		1.98	
	Skewness		.109	.171
	Kurtosis		-.859	.341
UW_Glob al	Mean		4.4378	.09554
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4.2494	
		Upper Bound	4.6262	
	5% Trimmed Mean		4.5160	

Median	4.8889	
Variance	1.844	
Std. Deviation	1.35792	
Minimum	1.00	
Maximum	6.00	
Range	5.00	
Interquartile Range	1.81	
Skewness	-.844	.171
Kurtosis	-.410	.341

Figura 7

Gráfico Boxplot (JO Global) Justiça Organizacional

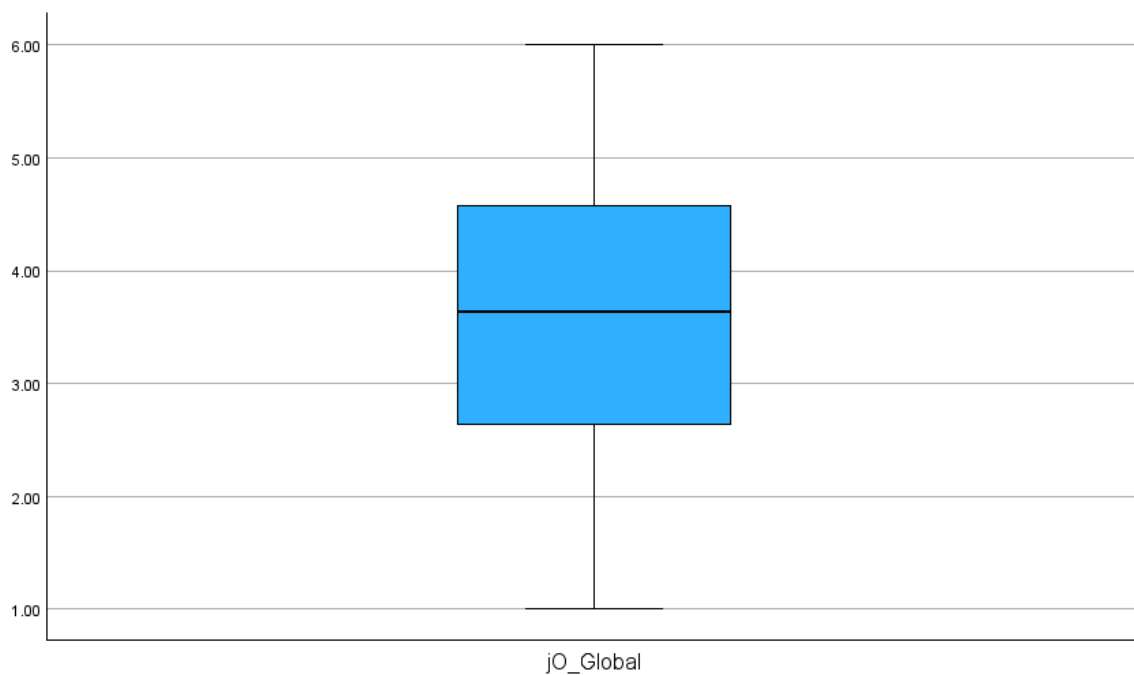


Figura 8

Gráfico Boxplot (UWES) Work Engagement

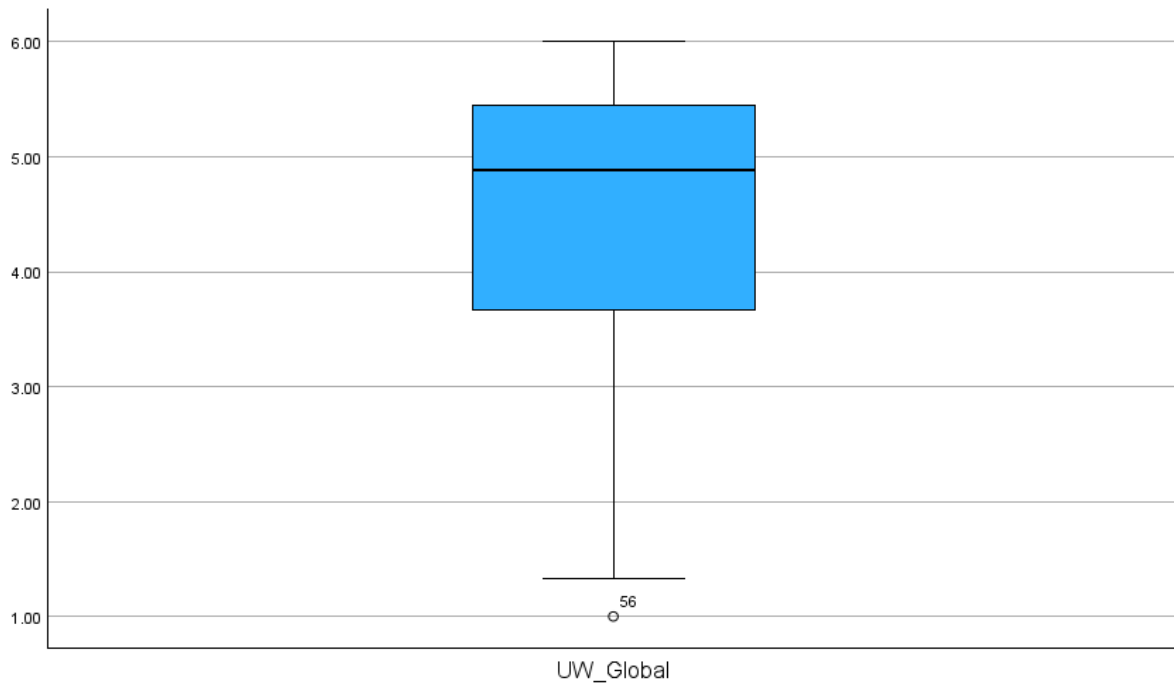
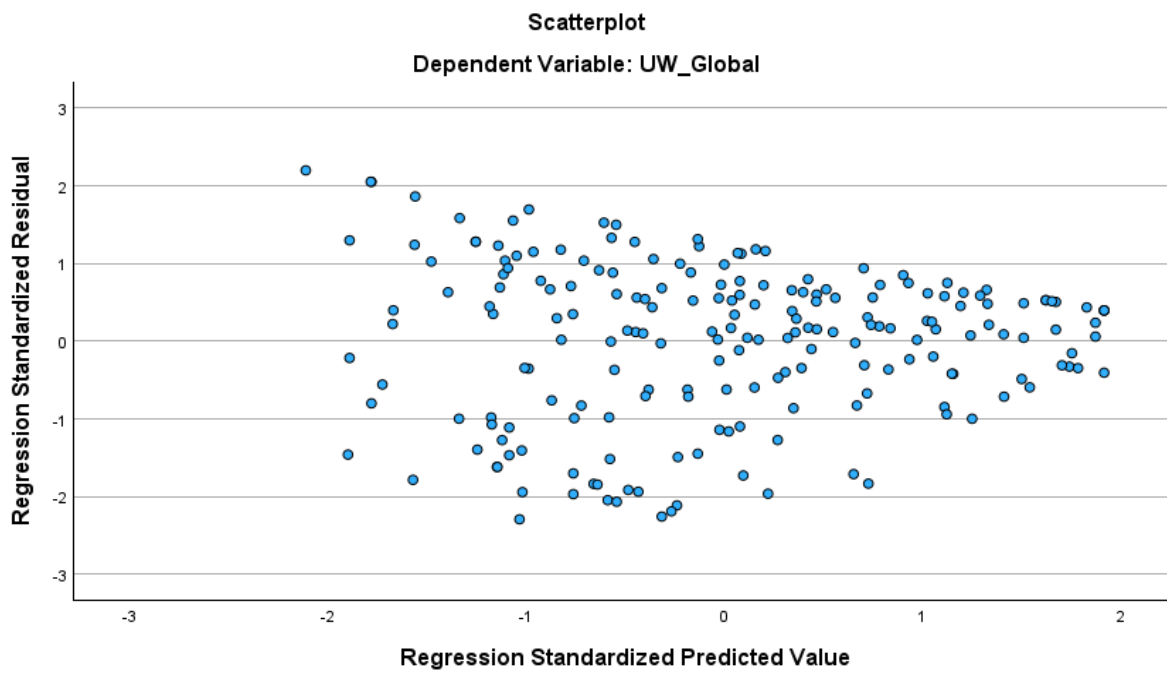


Figura 9

Gráfico Scatterplot (UWES Global) Work Engagement



Anexo E - Análise Fatorial Confirmatória Escala CD-RISC10

Tabela 11

Teste Qui-quadrado do Modelo da Escala de Resiliência

Model tests			
Label	X^2	df	p
User Model	77.9	35	<.001
Baseline Model	2666.4	45	<.001
Scalet User	126.3	35	<.001
Scalet Baseline	1460.1	45	<.001

Tabela 12

Modelo de Mensuração de Cargas Fatoriais da Escala de Resiliência

Measurement model						
Latent	Observed	Estimate	SE	Upper	z	p
Resiliência	CDRISC1	1.000	0.000	0.602		
	CDRISC2	1.394	0.151	0.779	9.23	<.001
	CDRISC3	0.790	0.139	0.514	5.67	<.001
	CDRISC4	1.008	0.133	0.608	7.59	<.001
	CDRISC5	1.401	0.152	0.778	9.22	<.001
	CDRISC6	1.572	0.179	0.853	8.76	<.001
	CDRISC7	1.144	0,147	0.672	7.79	<.001
	CDRISC8	1.055	0.151	0.627	6.99	<.001
	CDRISC9	1.638	0.178	0.875	9.19	<.001
	CDRISC10	1.592	0.176	0.856	9.03	<.001

Tabela 13*Variância Explicada dos Itens da Escala de Resiliência*

<i>R</i> ²	
Variable	<i>R</i> ²
CDRISC1	0.249
CDRISC2	0.484
CDRISC3	0.155
CDRISC4	0.253
CDRISC5	0.489
CDRISC6	0.615
CDRISC7	0.326
CDRISC8	0.277
CDRISC9	0.668
CDRISC10	0.631

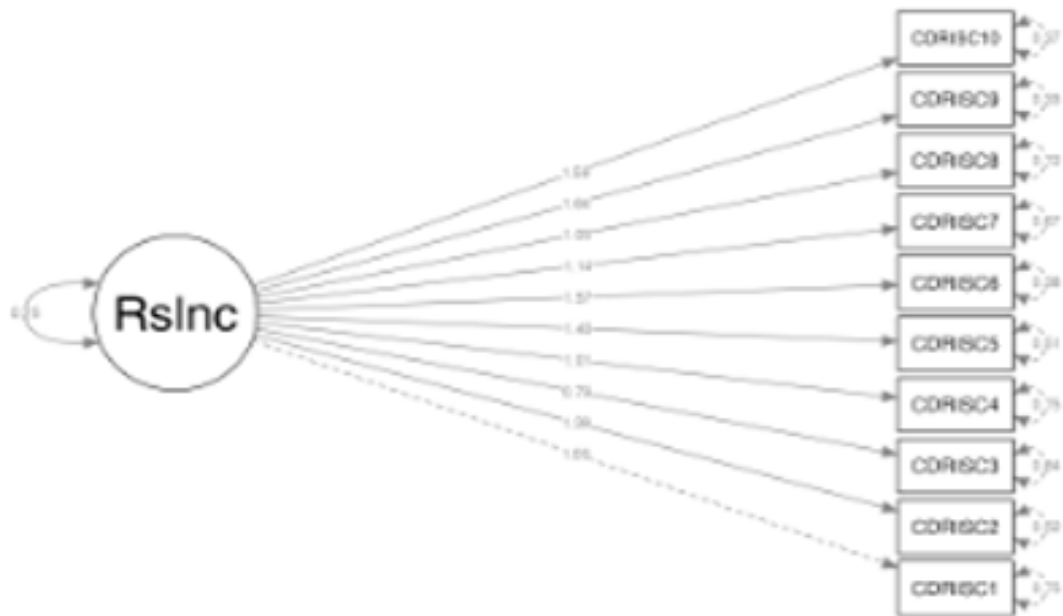
Tabela 14*Variâncias e Covariâncias da Escala de Resiliência*

Variances and Covariances								
Variable 1	Variable 2	Estimate	SE	β	β 95% Confidence Intervals			
					Lower	Upper	<i>z</i>	<i>p</i>
CDRISC1	CDRISC1	0.751	0.0000	0.751	0.648	0.854		
CDRISC2	CDRISC2	0.516	0.0000	0.516	0.400	0.633		
CDRISC3	CDRISC3	0.845	0.0000	0.845	0.750	0.939		
CDRISC4	CDRISC4	0.747	0.0000	0.747	0.641	0.853		
CDRISC5	CDRISC5	0.511	0.0000	0.511	0.401	0.621		
CDRISC6	CDRISC6	0.385	0.0000	0.385	0.277	0.493		
CDRISC7	CDRISC7	0.674	0.0000	0.674	0.558	0.790		
CDRISC8	CDRISC8	0.723	0.0000	0.723	0.617	0.829		
CDRISC9	CDRISC9	0.332	0.0000	0.332	0.238	0.427		
CDRISC10	CDRISC10	0.359	0.0000	0.369	0.272	0.467		
CDRISC	CDRISC	0.249	0.0000	1.000	1.000	1.000	4.74	<.001

Figura 10

Diagrama de Análise Fatorial Confirmatória da Escala de Resiliência

Path diagrams



Anexo F - Análise Fatorial Confirmatória Escala UWES 9

Tabela 15

Teste de Qui-quadrado do Modelo de Work Engagement

Model tests			
Label	X^2	df	p
User Model	113	27	<.001
Baseline Model	25813	36	<.001
Scalet User	279	27	<.001
Scalet Baseline	10215	36	<.001

Tabela 16

Modelo de Mensuração de Cargas Fatoriais da Escala Work Engagement

Measurement model								
Latent	Observed	Estimate	SE	Lower	Upper	β	z	p
<i>Engagement</i>	UWES1	1.000	0.0000	1.000	1.000	0.866		
	UWES2	1.003	0.0243	0.956	1.051	0.868	41.3	<.001
	UWES3	0.991	0.0261	0.939	1.042	0.857	37.9	<.001
	UWES4	1.063	0.0252	1.014	1.112	0.920	42.2	<.001
	UWES5	1.085	0.0230	1.040	1.130	0.939	47.2	<.001
	UWES6	0.933	0.0326	0.869	0.997	0.808	28.6	<.001
	UWES7	1.069	0.0289	1.012	1.125	0.925	37.0	<.001
	UWES8	0.787	0.0415	0.706	0.868	0.681	19.0	<.001
	UWES9	0.965	0.0304	0.906	1.025	0.836	31.7	<.001

Tabela 17

Variância Explicada dos Itens do Work Engagement

R^2	
Variable	R^2
UWES1	0.749
UWES2	0.754
UWES3	0.735
UWES4	0.846
UWES5	0.883
UWES6	0.653
UWES7	0.856
UWES8	0.464
UWES9	0.698

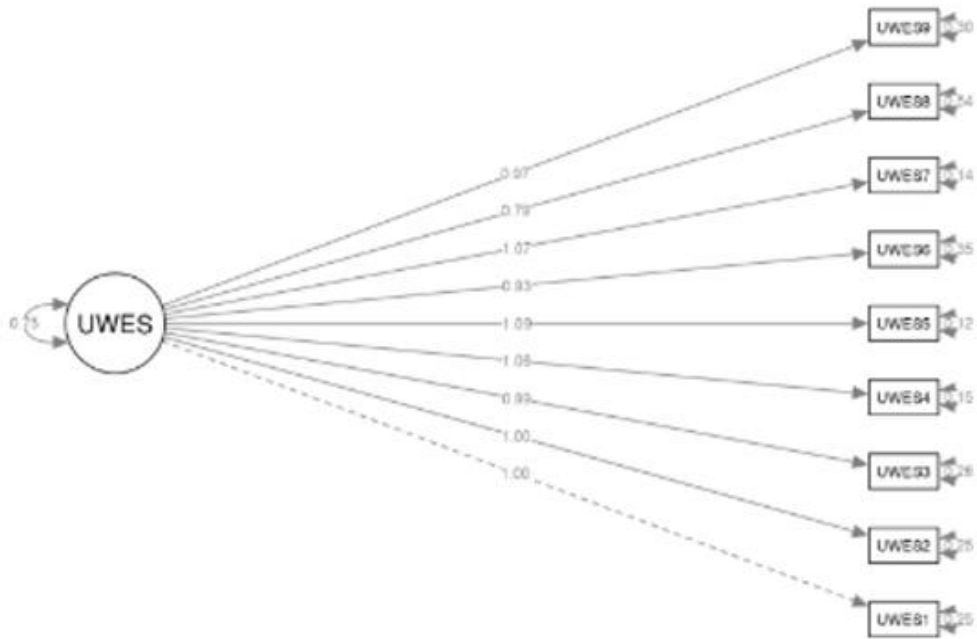
Tabela 18*Variâncias e Covariâncias da Escala Work Engagement*

Variances and Covariances								
Variable 1	Variable 2	Estimate	SE	β 95% Confidence Intervals		β	z	p
				Lower	Upper			
UWES1	UWES1	0.251	0.0000	0.251	0.251	0.251		<.001
UWES2	UWES2	0.246	0.0000	0.246	0.246	0.246		<.001
UWES3	UWES3	0.265	0.0000	0.265	0.265	0.265		<.001
UWES4	UWES4	0.154	0.0000	0.154	0.154	0.154		<.001
UWES5	UWES5	0.117	0.0000	0.117	0.117	0.117		<.001
UWES6	UWES6	0.347	0.0000	0.347	0.347	0.347		<.001
UWES7	UWES7	0.144	0.0000	0.144	0.144	0.144		<.001
UWES8	UWES8	0.536	0.0000	0.536	0.536	0.536		<.001
UWES9	UWES9	0.302	0.0000	0.302	0.302	0.302		<.001
UWES	UWES	0.749	0.0323	0.686	0.813	1.000	23.2	<.001

Figura 11

Diagrama de Análise Fatorial Confirmatória da Escala Work Engagement

Path diagrams



Anexo G - Análise Fatorial Confirmatória Escala Justiça Organizacional

Tabela 19

Teste de Qui-quadrado do Modelo da Justiça Organizacional

Model tests			
Label	X^2	df	p
User Model	1440	77	<.001
Baseline Model	70205	91	<.001
Scalet User	842	77	<.001
Scaled Baseline	18195	91	<.001

Tabela 20

Modelo de Mensuração de Cargas Fatoriais da Justiça Organizacional

Measurement model					
Latent	Observed	Estimate	SE	z	p
Justiça Organizacional	JO_D1	1.000	0.000		
	JO_D2	1.123	0.0264	42.5	<.001
	JO_D3	1.149	0.0286	40.2	<.001
	JO_D4	1.198	0.0329	36.4	<.001
	JO_P5	0.903	0.0370	24.4	<.001
	JO_P6	0.966	0.0310	31.1	<.001
	JO_P7	0.995	0.0271	36.7	<.001
	JO_INTP8	1.121	0.0276	40.6	<.001
	JO_INTP9	1.128	0.0305	37.0	<.001
	JO_INTP10	0.917	0.0374	24.5	<.001
	JO_INF11	1.069	0.0303	35.2	<.001
	JO_INF12	1.086	0.0307	35.4	<.001
	JO_INF13	1.181	0.0336	35.1	<.001
	JO_INF14	1.103	0.0301	36.6	<.001

Tabela 21*Variância Explicada dos Itens da Justiça Organizacional*

<i>R</i> ²	
Variable	<i>R</i> ²
JO_D1	0.661
JO_D2	0.834
JO_D3	0.873
JO_D4	0.949
JO_P5	0.539
JO_P6	0.617
JO_P7	0.654
JO_INTP8	0.831
JO_INTP9	0.842
JO_INTP10	0.556
JO_INF11	0.755
JO_INF12	0.780
JO_INF13	0.923
JO_INF14	0.805

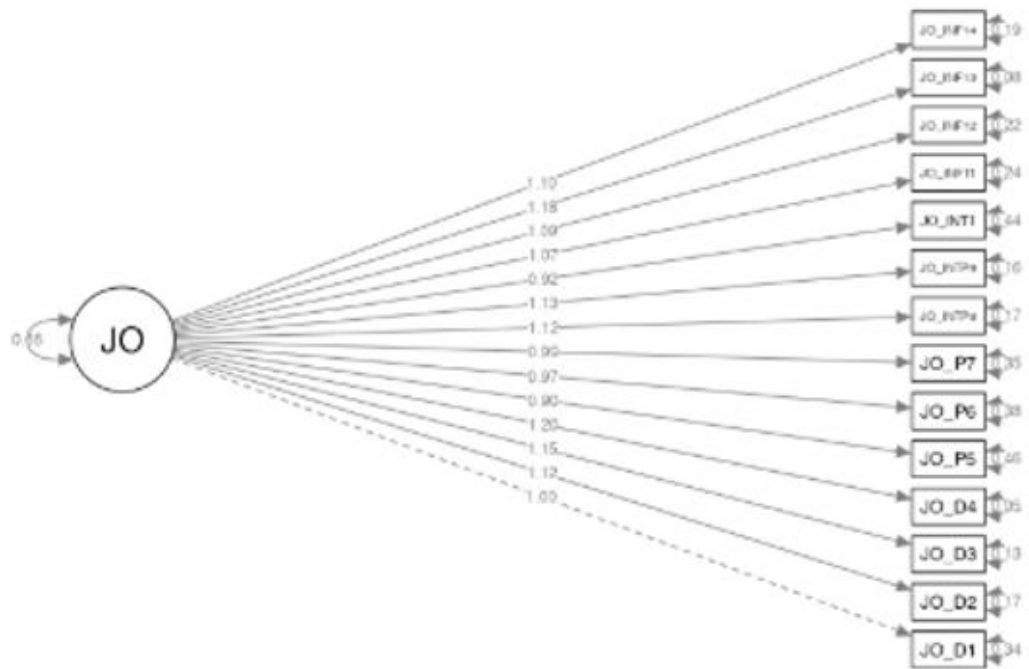
Tabela 22*Variâncias e Covariâncias da Justiça Organizacional*

Variances and Covariances								
Variable 1	Variable 2	Estimate	SE	β 95% Confidence Intervals			<i>z</i>	<i>p</i>
				Lower	Upper	β		
JO_D1	JO_D1	0.3386	0.0000	0.3386	0.3386	0.3386		
JO_D2	JO_D2	0.1663	0.0000	0.1663	0.1663	0.1663		
JO_D3	JO_D3	0.1274	0.0000	0.1274	0.1274	0.1274		
JO_D4	JO_D4	0.0509	0.0000	0.0509	0.0509	0.0509		
JO_P5	JO_P5	0.4613	0.0000	0.4613	0.4613	0.4613		
JO_P6	JO_P6	0.3825	0.0000	0.3825	0.3825	0.3825		
JO_P7	JO_P7	0.3497	0.0000	0.3497	0.3497	0.3497		
JO_INTP8	JO_INTP8	0.1695	0.0000	0.1695	0.1695	0.1695		
JO_INTP9	JO_INTP9	0.1577	0.0000	0.1577	0.1577	0.1577		
JO_INTP10	JO_INTP10	0.4441	0.0000	0.4441	0.4441	0.4441		
JO_INF11	JO_INF11	0.2445	0.0000	0.2445	0.2445	0.2445		
JO_INF12	JO_INF12	0.2197	0.0000	0.2197	0.2197	0.2197		
JO_INF13	JO_INF13	0.0773	0.0000	0.0773	0.0773	0.0773		
JO_INF14	JO_INF14	0.1946	0.0000	0.1946	0.1946	0.1946		
JO	JO	0.6614	0.0356	0.5917	0.7311	1.0000	18.6	<.001

Figura 12

Diagrama de Análise Fatorial Confirmatória da Escala Justiça Organizacional

Path diagrams



Anexo H - Regressão Linear Simples

Tabela 23

Tabela de Resíduos da Regressão Linear

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.2651	5.4921	4.4378	.55738	202
Residual	-2.83874	2.73487	.00000	1.23825	202
Std. Predicted Value	-2.104	1.891	.000	1.000	202
Std. Residual	-2.287	2.203	.000	.998	202

Nota. a. Dependent Variable: UW_Global

Anexo I - Modelo de Moderação da Investigação

Tabela 24

Resultados da Moderação do Process

DATA LIST FREE/

JOGlob	CDGlob	UWGlob
-1.3472	-.6035	3.5080
.0099	-.6035	4.0260
1.4385	-.6035	4.5712
-1.3472	-.0035	3.9653
.0099	-.0035	4.4479
1.4385	-.0035	4.9559
-1.3472	.5965	4.4225
.0099	.5965	4.8698
1.4385	.5965	5.3405