



Universidade de Brasília

Faculdade UnB Planaltina - FUP

Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública - PPGP

Fernanda de Ângeli Castanheiro Lopes

**A INFLUÊNCIA DA PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA
ORGANIZACIONAL NO COMPROMETIMENTO DE
TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS: UM ESTUDO DE CASO EM
UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR**

Brasília-DF

2025

Fernanda de Ângeli Castanheiro Lopes

**A INFLUÊNCIA DA PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA
ORGANIZACIONAL NO COMPROMETIMENTO DE
TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS: UM ESTUDO DE CASO EM
UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.
Orientador: Prof. Dr. Celso Vila Nova de Souza Junior

Brasília-DF

2025

Ficha catalográfica elaborada automaticamente,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

di de Ângeli Castanheiro Lopes, Fernanda
A influência da percepção de justiça organizacional no comprometimento de técnico-administrativos: Um estudo de caso em uma Instituição Pública de Ensino Superior / Fernanda de Ângeli Castanheiro Lopes; orientador Celso Vila Nova de Souza Junior Vila Nova de Souza Junior. Brasília, 2025.
72 p.

Dissertação(Mestrado Profissional em Gestão Pública)
Universidade de Brasília, 2025.

1. Comprometimento Organizacional. 2. Justiça Organizacional. I. Vila Nova de Souza Junior, Celso Vila Nova de Souza Junior, orient. II. Título.

Fernanda de Ângeli Castanheiro Lopes

**A INFLUÊNCIA DA PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA
ORGANIZACIONAL NO COMPROMETIMENTO DE
TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS: UM ESTUDO DE CASO EM
UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão Pública da Universidade de Brasília:

Prof. Dr. Celso Vila Nova de Souza Junior
PPGP/UnB
Orientador

Profa. Dra. Maria Júlia Pantoja
PPGP/UnB
Examinadora Interna

Profa. Dra. Natália Aurélio Vieira
Examinadora Externa

Brasília-DF

2025

AGRADECIMENTOS

À Deus, primeiramente, minha fonte de vida e sabedoria, que me sustenta todos os dias e me manteve firme ao longo da caminhada;

Ao meu marido, pelo apoio incondicional, pela compreensão e pelo amor constantes, e ao meu filho, que me motiva diariamente a ser uma pessoa melhor;

Aos meus pais e irmãos, primeiros companheiros nesta vida, que são exemplo de caráter e me transmitiram valores que levarei para sempre. Aos meus sobrinhos, que enchem minha vida de alegria e tornam nossa família ainda mais unida e feliz;

Ao meu orientador, pela dedicação, paciência e contribuições valiosas que enriqueceram este trabalho;

Às amigas Karina, Lucelle, Ana Sophia, Ana Paula Godoi, Ana Paula Pessoa e Thaysa, pelo companheirismo, pelos momentos de alegria, de desafio e de aprendizado compartilhados;

Aos colegas e professores que, de diferentes formas, incentivaram e colaboraram nesta jornada;

Aos queridos Jeferson e Peterson, pelo encorajamento e pela compreensão em todas as fases deste mestrado;

Aos colegas do Decanato de Gestão de Pessoas, em especial àqueles com quem compartilhei diariamente a rotina de trabalho, pela compreensão diante das ausências;

Ao programa de Pós-Graduação em Gestão Pública e à Universidade de Brasília pela oportunidade de aprendizado e crescimento;

E, por fim, aos valiosos servidores técnico-administrativos da Universidade de Brasília, especialmente aos que gentilmente participaram da pesquisa, sem os quais este estudo não teria sido possível.

*Eu sei agora, Senhor, porque tu não dás uma resposta. Tu és a resposta. Diante de Tua face
as perguntas desaparecem.*

C. S. Lewis

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo investigar a relação entre justiça organizacional e comprometimento organizacional na percepção de servidores técnico-administrativos de uma instituição federal de ensino superior.

O estudo adotou uma abordagem quantitativa, de caráter exploratório e explicativo, utilizando como instrumentos a escala de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991) e a escala de justiça organizacional de Colquitt (2001), ambas validadas no Brasil. A amostra foi composta por 315 servidores técnico-administrativos. Os dados foram analisados por meio de estatísticas descritivas, correlações de Pearson e análise multivariada de covariância (MANCOVA).

Os resultados indicam que as dimensões de justiça distributiva e processual exercem efeitos significativos sobre o comprometimento organizacional, com destaque para seus componentes afetivo e normativo. Tais achados sugerem que a percepção de equidade na alocação de recursos e a transparência nos processos decisórios são fatores cruciais para o fortalecimento do vínculo dos servidores com a instituição. Por outro lado, apesar de ter apresentado médias elevadas, as dimensões interpessoal e informativa não demonstraram forte associação com o comprometimento.

Analisando as variáveis sociodemográficas, a escolaridade e idade exercem influência sobre o comprometimento, demonstrando que fatores individuais também modulam a forma como os servidores percebem e consolidam o seu vínculo com a instituição.

Conclui-se que práticas de gestão pautadas na justiça organizacional são fundamentais para os vínculos afetivo e normativo dos servidores com a instituição, promovendo maior comprometimento. Dessa forma, a pesquisa contribui para o avanço da literatura nacional, para a prática da gestão pública, alinhadas aos desafios institucionais da Universidade de Brasília e às metas dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

Palavras-chave: Comprometimento organizacional; Justiça organizacional; Administração pública.

ABSTRACT

This research aims to investigate the relationship between organizational justice and organizational commitment as perceived by technical-administrative staff at a federal higher education institution.

The study adopted a quantitative, exploratory, and explanatory approach, using as instruments the Meyer and Allen Organizational Commitment Scale (1991) and the Colquitt Organizational Justice Scale (2001), both validated in Brazil. The sample consisted of 315 technical-administrative staff members. The data were analyzed using descriptive statistics, Pearson correlations, and multivariate analysis of covariance (MANCOVA).

The results indicate that the dimensions of distributive and procedural justice exert significant effects on organizational commitment, particularly their affective and normative components. These findings suggest that the perception of equity in resource allocation and transparency in decision-making processes are crucial factors in strengthening the bond between employees and the institution. On the other hand, despite showing high averages, the interpersonal and informational dimensions did not demonstrate a strong association with commitment.

Analyzing sociodemographic variables, education level and age influence commitment, demonstrating that individual factors also modulate how employees perceive and consolidate their bond with the institution.

It is concluded that management practices based on organizational justice are fundamental to the affective and normative bonds of employees with the institution, promoting greater commitment. Therefore, this research contributes to the advancement of national literature and to the practice of public management, aligned with the institutional challenges of the University of Brasília and the goals of the Sustainable Development Goals.

Keywords: Organizational commitment; Organizational justice; Public administration.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo teórico	4
Figura 2 - Multidimensionalidade do comprometimento organizacional	10
Figura 3 – Escore Padronizado	23
Figura 4 - Médias dos escores das dimensões de comprometimento	24
Figura 5 - Médias dos escores das dimensões de justiça	25
Figura 6 - Gráfico Comprometimento Afetivo	26
Figura 7 - Gráfico Comprometimento Contínuo	27
Figura 8 - Gráfico Comprometimento Normativo	28
Figura 9 - Gráfico Justiça Processual	29
Figura 10 - Gráfico Justiça Distributiva	30
Figura 11 - Gráfico Justiça Interpessoal	31
Figura 12 - Gráfico Justiça Informativa	31

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Planejamento Estratégico da UnB 2023-2028	6
Quadro 2 – Conceitos de justiça organizacional	6
Quadro 3 - Resumo dos constructos e suas dimensões	19

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Caracterização da amostra.....	21
Tabela 2 - Medidas descritivas dos escores das dimensões de comprometimento e de justiça.....	23
Tabela 3 - Alfa de Cronbach e número de itens conforme dimensões	33
Tabela 4 - Correlação de Pearson das dimensões de comprometimento e justiça	36
Tabela 5 - Teste Multivariado	38
Tabela 6 - Teste entre-assuntos	41
Tabela 7 - Coeficiente Beta dos valores estatisticamente significativos	43

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

DGP Decanato de Gestão de Pessoas

GP Gestão de Pessoas

ODS Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

PDP Plano de Desenvolvimento de Pessoas

PGD Programa de Gestão e Desempenho

UnB Universidade de Brasília

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Objetivos.....	3
1.2. Justificativa.....	5
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	7
2.1. Comprometimento Organizacional	7
2.2. Justiça Organizacional.....	12
3. METODOLOGIA.....	16
3.1. Tipo de pesquisa	16
3.2. Caracterização da organização	17
3.3. Participantes da pesquisa	18
3.4. Instrumentos de coleta de dados.....	18
3.5. Procedimentos de coleta de dados	20
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	20
4.1 Caracterização do Perfil da Amostra	20
4.2 Análise Descritiva dos Constructos Justiça e Comprometimento Organizacional	22
4.3 Análise de Confiabilidade das Escalas de Medida – Alpha de Cronbach	32
4.4 Correlação de Pearson	33
4.5 MANCOVA – Testes Multivariados	36
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
REFERÊNCIAS	46

1. INTRODUÇÃO

Nas décadas seguintes à Revolução Industrial, a gestão de pessoas passou a assumir um papel estratégico nas organizações, pois suas políticas e práticas passaram a ser vistas como fundamentais para a criação de capacidades organizacionais que promovem competitividade e para a consolidação de uma estratégia baseada em vantagem competitiva sustentável, apoiada em políticas que se complementam e se reforçam mutuamente (Demo, 2010; Garcia et al., 2023).

De acordo com Demo et al. (2011), a gestão de pessoas não deve exercer apenas papel de apoio, mas ser reconhecida como uma competência organizacional essencial, visto que recursos humanos são os principais em geração de conhecimento e representam uma fonte estratégica na vantagem competitiva. Sendo assim, devem ser valorizados à altura de sua importância por meio de políticas de gestão de pessoas. Para Jacobsen (2006), as pessoas são a maior riqueza da organização, sendo a área de recursos humanos peça-chave para o sucesso organizacional.

Nessa mesma direção, Moura et al. (2021) destacam que a atuação estratégica em gestão de pessoas demanda um planejamento alinhado aos objetivos institucionais, capaz de diagnosticar necessidades e orientar políticas de recursos humanos que ampliem a qualidade e a competitividade organizacional, colocando o fator humano como referência para a melhoria do desempenho.

Oliveira (2017) enfatiza que investir nas pessoas resulta na melhoria dos processos e otimização dos recursos, promovendo o desenvolvimento organizacional. Ainda segundo o autor, mesmo diante dos avanços tecnológicos e comunicacionais, são as pessoas que operam os recursos com base no conhecimento que possuem, reforçando sua centralidade para o sucesso empresarial.

A gestão de pessoas é, portanto, contingencial e situacional, pois depende de fatores como cultura, estrutura, tecnologia e contexto organizacional (Vergara, 2009). Isso significa que o comportamento dos colaboradores varia de acordo com sua identificação com a organização. Quando o trabalhador se percebe como parceiro da empresa, tende a investir mais pessoalmente, demonstrando dedicação e empenho (Oliveira, 2017). Essa reciprocidade reforça o comprometimento, impulsionado pela expectativa de retorno ao esforço empregado.

No âmbito da administração pública brasileira, ao longo de nossa história, a modernização da gestão tem sido marcada por muitas reformas que moldaram sua estrutura e

seu funcionamento. A Nova Administração Pública defendida por Bresser-Pereira (1998) propunha maior eficiência, autonomia gerencial e foco no cidadão-cliente, o que exigiu, conseqüentemente, mudanças nas práticas de gestão de pessoas.

No campo das relações humanas, aspectos como a cultura organizacional tem sido considerada determinante para o desempenho individual, a satisfação e a produtividade das empresas (Tamayo, Mendes e Paz, 2000). Por isso, a gestão de pessoas não deve se limitar apenas a mudanças estruturais, legais e tecnológicas, mas precisa atuar diretamente na forma como os indivíduos se comportam, (Longo, 2007), afinal, o comportamento dos servidores está ligado aos vínculos que estabelecem com a organização (Kramer e Faria, 2007).

Nesse cenário, o comprometimento organizacional se destaca como um elo importante entre o trabalhador e a instituição. Para compreender essa conexão, Mowday, Porter e Steers (1982) e Meyer e Allen (1991) desenvolveram abordagens unidimensionais e multidimensionais. No Brasil, o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), validado por Medeiros e Enders (1998) e por Bandeira, Marques e Veiga (2000), é amplamente adotado, abordando as dimensões afetiva, normativa e instrumental.

Estudos mostram que a justiça organizacional exerce influência sobre o comportamento dos indivíduos (Filenga e Siqueira, 2006) e, de forma direta, sobre o comprometimento organizacional (Guimarães; Porto; Borges-Andrade, 2022; Santos et al., 2023). A justiça organizacional é entendida a partir da percepção da justiça em contextos organizacionais, ou seja, sobre a percepção do que os membros da organização entendem do que seria justo (Sembiring et al., 2020; Assmar, Ferreira e Souto, 2005). Do ponto de vista teórico, a justiça organizacional é dividida em dimensões: distributiva, procedimental e interacional. Rego (2003), propõe a subdivisão da dimensão interacional em informacional e interpessoal, sendo que a distributiva se refere à equidade nos resultados (Adams, 1965), a procedimental à justiça nos processos, e a interacional à qualidade do tratamento interpessoal (Gomes, Estivalet e Ramadam, 2020).

A relação entre justiça organizacional e comprometimento tem sido demonstrada por diversos autores. Rego (2003), Rego e Souto (2004), Filenga e Siqueira (2006) e Jamaludin (2009) destacam a justiça como antecedente do comprometimento dos colaboradores. Beshea Deressa (2022) identificou uma correlação positiva entre justiça organizacional e comprometimento, considerando a justiça uma ferramenta motivacional importante. Por outro lado, alguns estudos mostram nuances nessa relação. Dorji e Kaur (2019), por exemplo, identificaram que apenas algumas dimensões da justiça, como a distributiva e a interacional, apresentaram impacto significativo no comprometimento. Já Adeniji et al. (2019) apontaram

que fatores individuais, como o nível de escolaridade também influenciam o comprometimento organizacional, o que sugere que essa relação pode ser afetada por variáveis contextuais e pessoais.

Dado o contexto desta pesquisa, fica evidente que os níveis de percepção de justiça afetam a saúde, a satisfação, o comprometimento, a eficácia organizacional (Prestes et al., 2013) e também o desempenho individual (Masterson et al., 2000). A literatura internacional já reconhece a justiça organizacional como uma variável significativa que afeta diretamente o comprometimento em muitos contextos (Ayana, Kaur e Sharma, 2017). No entanto, no Brasil, a produção científica sobre essa relação ainda é limitada, especialmente no contexto da administração pública.

Diante disso, esta pesquisa busca investigar as possíveis relações entre justiça organizacional e comprometimento organizacional sob a ótica dos servidores técnico-administrativos da Universidade de Brasília. Considerando a escassez de estudos na administração pública, sobretudo em instituições públicas de ensino superior, o presente trabalho pretende contribuir para o entendimento dos vínculos estabelecidos entre os servidores e a instituição, de forma a subsidiar a formulação de políticas mais efetivas de gestão de pessoas.

Em virtude dessas considerações, a pergunta que guiou o presente trabalho foi: quais as possíveis relações entre a justiça organizacional e o comprometimento organizacional de servidores públicos em uma instituição federal de ensino superior? Para responder a essa questão, apresentamos os objetivos geral e específico deste estudo.

1.1. Objetivos

1.1.1. Objetivo Geral

A pesquisa tem como objetivo geral investigar a relação entre justiça organizacional e comprometimento organizacional com base nas percepções dos servidores técnico-administrativos de uma Instituição Federal de Ensino Superior.

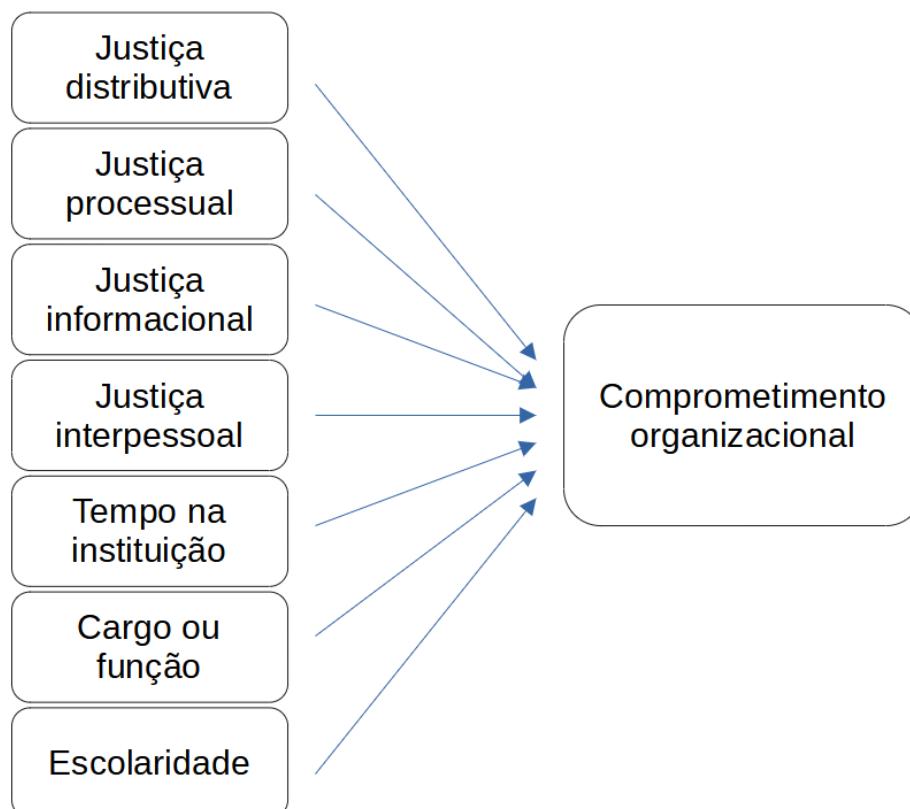
1.1.2. Objetivos Específicos

Para o alcance do objetivo geral, temos como objetivos específicos:

- 1) Analisar os níveis de justiça e comprometimento organizacional de servidores técnico-administrativos de uma Instituição de Ensino Superior;
- 2) Verificar se a percepção de justiça atua como antecedente do comprometimento organizacional;
- 3) Analisar o efeito de cada tipo de justiça nas dimensões do comprometimento organizacional;
- 4) Avaliar como as variáveis sociodemográficas se relacionam com o comprometimento organizacional.

Assim, ao considerar o objetivo geral de investigar a relação entre justiça organizacional e comprometimento organizacional, bem como os objetivos específicos citados no item 1.2.2, foi hipotetizado o modelo teórico do presente estudo, conforme apresentado a seguir:

Figura 1 – Modelo teórico



Para tanto, foram estabelecidas as seguintes hipóteses de pesquisa:

- H1: A justiça organizacional é um antecedente que influencia positivamente o comprometimento organizacional;
- H2: A justiça distributiva exerce um efeito positivo sobre o comprometimento organizacional;
- H3: A justiça processual exerce um efeito positivo sobre o comprometimento organizacional;
- H4: A justiça interpessoal e informacional exerce um efeito positivo sobre o comprometimento organizacional;
- H5: O tempo de serviço na instituição está positivamente relacionado com o comprometimento organizacional;
- H6: Ocupar um cargo ou função está positivamente relacionado com o nível de comprometimento organizacional;
- H7: O nível de escolaridade está positivamente relacionado com o comprometimento organizacional.

Cada hipótese relaciona-se diretamente a um ou mais objetivos específicos, de forma que sua confirmação ou rejeição permitirá avaliar em que medida os propósitos da investigação foram atingidos.

1.2. Justificativa

Esta pesquisa tem o potencial de gerar benefícios tanto para os servidores quanto para a instituição. Para os servidores, ela possibilita uma reflexão sobre sua atuação e seu propósito dentro da instituição, enquanto para as instituições, oferece subsídios valiosos para a formulação de políticas voltadas ao comprometimento e à justiça organizacional. A análise do tema na administração pública é relevante, dada a recorrência de questionamentos acerca do comprometimento dos servidores públicos com as instituições (Prestes, 2011).

Estudos anteriores apresentaram resultados relevantes passíveis de aplicação prática. Ao focar na Universidade de Brasília, este trabalho possibilita uma compreensão aprofundada da atuação dos servidores, contribuindo para intervenções mais assertivas e estratégicas. Por exemplo, pesquisas indicam que servidores com maior tempo de serviço tendem a apresentar níveis mais elevados de comprometimento afetivo (Prestes, 2011; Tamayo et al., 2001). Assim, a experiência desses servidores pode ser utilizada para consolidar a cultura institucional e promover atitudes de maior comprometimento entre os recém-ingressos.

O exemplo acima demonstra como esta pesquisa pode ser relevante para as futuras práticas de gestão e bem-estar dos servidores, melhorando sua satisfação e, conseqüentemente, aumentando a sua produtividade, por meio de ambientes de trabalho mais justos e incentivadores.

Analizando os documentos institucionais, especificamente o Plano Estratégico 2023-2028 da Universidade de Brasília, observamos que foram descritas ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos que se relacionam com gestão de pessoas e que podem impactar no comprometimento organizacional e na percepção de justiça dos servidores. Torna-se importante registrar esses fatores por serem insumo para a formulação de estratégia e de políticas de gestão de pessoas, de forma a minimizar os prejuízos para a comunidade universitária, e nesse sentido, justificamos a iniciativa de pesquisa sobre comprometimento e percepção de justiça dos servidores, tendo em vista que existem planos e iniciativas da instituição, que contam com as atitudes dessa força de trabalho para cumprimento da missão do órgão. Extraímos os elementos do planejamento estratégico:

Quadro 1 - Planejamento Estratégico da UnB 2023-2028

	Oportunidades	Forças	Fraquezas
ausência de cargos e funções suficientes; impossibilidade de recomposição de alguns cargos vedados de provimento que impactam na recomposição de equipes; baixa atratividade e falta de perspectiva nas carreiras de docentes e técnicos; forte pressão para recrutar servidores da instituição por parte de outros órgãos; impactos negativos da pandemia de Covid-19 na saúde das pessoas e em processos e atividades institucionais.	regulamentação do trabalho remoto por meio do Programa de Gestão; ofertas de capacitação gratuitas.	respeito à diversidade de pensamentos e pluralidade de ideias; quadro qualificado de docente e técnico-administrativo em educação; ambiente inclusivo, diverso e acessível; diálogo e transparência; política de desenvolvimento e capacitação permanentes voltados aos servidores; atualização da estrutura organizacional para melhor responder às demandas internas e externas de governança e eficiência; ética na condução dos processos administrativos	insuficiência de reposição/substituição de servidores; necessidade de melhorias na infraestrutura física e tecnológica; necessidade de aprimorar as estratégias de retenção de servidores; rotatividade de servidores; comunicação interna pouco eficaz; subutilização de servidores técnicos altamente capacitados.

Fonte: Planejamento Estratégico UnB 2023-2028; Elaborado pela autora.

O Quadro 1 evidencia que a Universidade reconhece tanto suas qualidades quanto seus pontos de melhoria, o que reforça a justificativa para a realização deste estudo, abrangendo diversos fatores previamente mencionados.

A Universidade estabeleceu indicadores e iniciativas estratégicas para aprimorar a gestão de pessoas e promover a qualidade de vida, incluindo métricas sobre rotatividade, vagas desocupadas de servidores técnico-administrativos, dimensionamento da força de trabalho e capacitação, alinhadas ao Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP. Observa-se, entretanto, a ausência de ações voltadas à saúde mental dos servidores já atuantes. Esta lacuna justifica a realização do presente estudo, considerando a necessidade de informações sobre o impacto das experiências dos servidores em seu comprometimento e intenção de permanência. Ressalta-se a importância de estratégias para retenção de talentos, melhoria do desempenho institucional e bem-estar dos servidores, além da redução dos custos associados à instabilidade da força de trabalho.

Os indicadores estão alinhados com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS, que abordam os desafios de desenvolvimento enfrentados pelo Brasil e pelo mundo. Os ODS's são "um apelo global à ação para acabar com a pobreza, proteger o meio ambiente e o clima e garantir que as pessoas, em todos os lugares, possam desfrutar de paz e de prosperidade. Os ODS's tem relação com educação de qualidade, igualdade de gênero, trabalho decente e crescimento econômico, redução das desigualdades, paz, justiça e instituições eficazes. Dessa forma, esta pesquisa auxilia no cumprimento das metas dos indicadores institucionais e dos objetivos de desenvolvimento sustentável.

Apesar de termos estruturado um Plano Estratégico, com indicadores e iniciativas bem definidas, inclusive alinhadas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, temos poucos estudos no âmbito da Universidade de Brasília sobre essa temática que auxiliem na construção de políticas de gestão de pessoas. Dessa forma, percebemos que compreender sobre justiça e comprometimento organizacional auxiliam o entendimento sobre diferentes eventos que estão relacionados ao campo do comportamento organizacional (Guimarães, et al, 2022), aumentando as chances de melhorar a gestão de pessoas da Universidade.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Comprometimento Organizacional

Desde os anos 1960, os estudiosos têm explorado o conceito de comprometimento organizacional, procurando compreender a essência dos vínculos estabelecidos entre os

indivíduos e as organizações (Meyer e Allen, 1997). O termo “comprometimento” abrange muitos significados, variando entre um estado de compromisso (que descreve como as pessoas se comportam) e lealdade a algo permanente (que definem intenções, sentimentos e desejos), até um estado que compromete negativamente a ação ou o julgamento. Sendo assim, o mesmo termo pode descrever valores que são opostos (Bastos et al., 1997). Apesar das nuances da palavra, no ambiente organizacional, o termo firmou-se como um sinal da qualidade do vínculo entre colaborador e empresa.

Nos anos setenta e oitenta, o comprometimento foi abordado sob uma ótica unidimensional, focando sobretudo na afetividade. Para Steers (1977), o comprometimento diz respeito à identificação e ao envolvimento do indivíduo com determinada instituição. Nesse cenário, o comprometimento afetivo é visto como um estado no qual o indivíduo se identifica com os objetivos da organização, deseja se manter nela e está disposto a se esforçar para contribuir com seu desempenho (Mowday et al., 1979; Hellriegel et al., 2001).

Kelman (1958) foi o pioneiro a abordar o comprometimento como um conceito multidimensional. Em seu modelo, defendeu três componentes: a submissão, motivada por recompensas externas; a identificação, baseada no desejo de pertencimento; e a internalização, relacionada à harmonia de valores entre o indivíduo e a organização. O modelo de Kelman foi testado por O'Reilly e Chatman (1986), que influenciaram uma série de estudos posteriores que buscaram medir de forma prática os componentes do comprometimento (Becker, 1992; Etzioni, 1961; Kanter, 1968; Jaros et al., 1993).

A consolidação do comprometimento como foco principal da pesquisa ocorre com a apresentação do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991). Eles definiram o comprometimento organizacional como um estado psicológico que liga o indivíduo à organização, e afeta sua escolha de ficar ou sair da instituição. O modelo inclui três componentes relacionados: afetivo, normativo e de continuidade.

A dimensão afetiva, que é a mais antiga e extensivamente pesquisada, diz respeito à conexão emocional estabelecida por meio da identificação e do engajamento com a organização (Meyer e Allen, 1991). Nesse contexto, o indivíduo permanece na instituição de forma voluntária, motivado por seu próprio desejo (Rego, 2003). Colaboradores que possuem um compromisso afetivo tendem a se manter por decisão própria e, em geral, revelam um nível elevado de satisfação no trabalho, envolvimento com os papéis institucionais e um sentimento de orgulho por fazer parte da organização (Siqueira e Gomide Júnior, 2014). Segundo Mowday et al. (1979), esse tipo de comprometimento abrange a aceitação de valores organizacionais, a disposição de dedicar esforços em benefício da entidade e o desejo de permanecer. Meyer et al.

(1993) ressalta que essas atitudes são moldadas por vivências anteriores que geram conforto e percepção de competência no ambiente de trabalho.

Já o comprometimento normativo é baseado em sentimentos de obrigação e dever moral, quando os valores organizacionais são internalizados, o indivíduo se conecta à organização pela lealdade, afetando a sua relação com a instituição (Wiener, 1982). Rego (2003) e Bandeira, Marques e Veiga (2000) complementam, destacando que o comprometimento normativo é impulsionado por um senso de dívida moral: o indivíduo sente que o certo é permanecer na organização, em razão dos benefícios e oportunidades recebidos. Pessoas com alto comprometimento normativo sentem que devem permanecer (Meyer e Allen, 1991), muitas vezes motivadas por gratidão, lealdade ou adesão a valores compartilhados (Montenegro, Pinho e Tupinambá, 2023).

A terceira dimensão, conhecida como comprometimento de continuidade ou instrumental, baseia-se em uma lógica de trocas. O indivíduo considera os custos envolvidos em deixar a organização e decide permanecer porque precisa (Meyer e Allen, 1991; Rego, 2003), estabelecendo assim uma relação pautada no interesse e conveniência (Rego, 2003). Trata-se de uma decisão racional e econômica, que inclui crenças relacionadas a perdas ou custos vinculados à ruptura da relação de troca com a organização (Siqueira, 2003b).

Vale destacar que Meyer e Allen (1991) afirmam que essas três dimensões não devem ser vistas como tipos distintos de comprometimento. Assim, um mesmo indivíduo pode apresentar níveis diferentes em cada um deles, e essas variações impactam diretamente no seu comportamento.

Apesar do reconhecimento do modelo tridimensional, ele não é isento de críticas. Cunha et al. (2021) destacam que a correlação entre algumas das dimensões gera discussões sobre a validade dessa separação. Mesmo assim, o modelo permanece o mais aceito e utilizado na literatura, sendo adotado neste estudo por sua consistência teórica e empírica.

A figura apresentada a seguir reúne os principais conceitos abordados nesta pesquisa, de forma sistematizada, e quem vem sendo discutidos pela literatura especializada. Ela oferece um panorama que facilita compreender como diferentes autores abordam o constructo.

Figura 2 - Multidimensionalidade do comprometimento organizacional



Fonte: Silva, 2009

Elaborado por Silva (2009), a figura foi elaborada com base nos estudos de Bastos (1994), Medeiros (2003), Rego (2003) e Medeiros e Albuquerque (2005). Os blocos de conteúdo, diferenciados por cor, representam categorias semelhantes, porém apresentados por autores diferentes, e contribui para o entendimento das relações entre indivíduo, grupo, atitudes, emoções e processos de socialização.

No contexto brasileiro, o comprometimento organizacional se destaca como um dos temas mais estudados dentro do campo do comportamento organizacional (Bastos et al., 2014). Estudos como os de Jesus e Rowe (2015) enfatizam sua importância para o alinhamento entre objetivos individuais e institucionais. Do ponto de vista dos gestores, o comprometimento está relacionado à produtividade, à motivação, à redução do absenteísmo e da rotatividade, além de contribuir para relações de trabalho mais saudáveis (Tomazzoni e Costa, 2020; Camargo e Goulart, 2019). Bingol (2020) e Bibi, Khalid e Hussain (2019) reforçam que o comprometimento dos colaboradores é um elemento essencial para o sucesso organizacional.

Os resultados de diferentes estudos revelam perfis variados entre os trabalhadores. Santos et al. (2019) observam diferenças no comprometimento conforme o gênero, com as mulheres demonstrando maior identificação com a organização. Montenegro, Pinho e Tupinambá (2023) identificaram um perfil com menor comprometimento entre os jovens com menos tempo de serviço. Já Silva e De Paula (2022) apontaram que, embora os servidores investigados se identifiquem com a instituição, essa conexão não se traduziu em vínculo afetivo sólido, pois não expressa um real sentimento de pertencimento. Em contrapartida, pesquisas como as de La Falce et al. (2019), Amaral Mello e Iepsen (2021) e Sobreira, Zille e Faroni (2021) destacam a predominância do comprometimento afetivo na relação entre indivíduos e organização.

Em relação às práticas e procedimentos que devem ser observados na instituição, Meyer, Bobocel e Allen (1991) reforçam a importância de entender como o comprometimento se desenvolve e pode ser estimulado, especialmente considerando que sua ausência pode levar a comportamentos indesejados. O constructo também está relacionado a diversos antecedentes — como personalidade, cultura e relações interpessoais —, que influenciam o comprometimento de caráter pessoal, bem como a consequentes, como absenteísmo e desempenho. Ainda, os correlacionados se referem à motivação, satisfação e bem-estar. (Meyer e Allen, 1991). Siqueira e Gomide Júnior (2014) acrescentam que os sentimentos de obrigação, orgulho ou necessidade tem um papel importante na decisão do trabalhador em manter-se vinculado à organização.

Por fim, como resumem Meyer e Allen (2004), colaboradores com alto comprometimento afetivo permanecem na organização porque querem, os que possuem comprometimento normativo permanecem porque sentem que devem, e aqueles com forte componente de continuidade permanecem porque sentem que precisam.

O conceito de comprometimento organizacional adotado no presente estudo foi de Meyer e Allen, 1991, 1993, 1996.

2.2. Justiça Organizacional

A discussão sobre justiça nas organizações começou a ganhar força a partir da década de 1960, com as contribuições iniciais de Homans (Assmar, 2003). Homans (1961) propôs que os indivíduos esperam ser recompensados de forma proporcional às trocas estabelecidas nas relações sociais, ideia que embasou a Teoria da Equidade, desenvolvida mais tarde por Adams (1965). Segundo ele, a percepção de justiça surge da comparação entre os investimentos e os retornos próprios em relação aos dos outros, e, quando percebem desequilíbrios, os indivíduos tendem a agir com o intuito de restabelecer essa equidade. Esse conceito teve um papel importante no avanço das pesquisas sobre justiça organizacional (Mendonça e Tamayo, 2004).

De acordo com Assmar (2003), justiça organizacional pode ser entendida como a aplicação da psicologia da justiça ao ambiente de trabalho, com foco nas percepções que os trabalhadores têm sobre o quanto são tratados de forma justa em suas relações com a instituição. Essa ideia é reforçada por Tyler et al. (1997), que afirmam que a justiça ou a injustiça desenvolvem sentimentos e comportamentos, que impactam nas relações com outros indivíduos.

Com o tempo, novas abordagens passaram a ampliar o escopo conceitual do tema. Adams (1965) enfatiza que relações percebidas como injustas geram tentativas de reduzir ou eliminar a fonte de estresse. Siqueira e Gomide Júnior (2014) complementam essa visão, argumentando que, nas trocas sociais e econômicas do ambiente organizacional, a percepção de injustiça pode levar à ruptura da relação, especialmente quando os custos percebidos passam a superar os benefícios — lógica também defendida por Blakely, Andrews e Moorman (2005).

O termo “justiça organizacional” foi oficialmente introduzido por Greenberg (1987a), e alguns anos depois, em 1990, o autor reforçou a importância do conceito, destacando seu papel como um dos pilares da satisfação e eficácia organizacional. Desde então o conceito passou a ser tratado como um construto multidimensional. Pesquisadores como Rego et al. (2002), Rego

(2000), Colquitt (2001) e Assmar, Ferreira e Souto (2005) identificam a existência de quatro dimensões da justiça organizacional: distributiva, procedimental e interacional, que se desmembra em interpessoal e informacional.

O quadro a seguir apresenta uma evolução teórica dos modelos de justiça organizacional. Essa sistematização é essencial para compreender como a literatura tem ampliado o entendimento sobre o tema, passando de abordagens mais simples para estruturas mais complexas e integradas.

Quadro 2 – Conceitos de justiça organizacional

MODELO	DIMENSÕES	CONCEITO	AUTORES
Unidimensional	Justiça distributiva	Fundamenta-se na perspectiva da teoria da equidade, onde recursos e recompensas são considerados justos quando forem proporcionais.	Adams, 1965; Deutsch, 1975; Homans, 1961
Bidimensional	Justiça distributiva; Justiça procedimental	Considera que apenas a justiça distributiva é insuficiente para explicar a justiça organizacional e aborda um novo tipo de justiça que se refere à forma como são tomadas as decisões nas organizações e como são planejadas as tarefas.	Leventhal, 1980; Thibaut e Walker, 1975
Tridimensional	Justiça distributiva; Justiça procedimental; Justiça interacional	Defende que além da justiça distributiva e da justiça procedimental, existe a justiça interacional que leva em conta as relações interpessoais no trabalho e sua influência na percepção da justiça do indivíduo. A justiça interacional, como é denominada, aborda o modo como os indivíduos são tratados por superiores e colegas.	Moorman, 1991; Bies e Moag, 1986; Bies, 1987
Tetradimensional	Justiça distributiva; Justiça	Considera a influência da maneira como os indivíduos recebem as informações nas organizações em sua percepção de justiça.	Colquitt, 2001

	procedimental; Justiça interacional; Justiça informacional		
Pentadimensional	Justiça distributiva de tarefas; Justiça distributiva de recompensas; Justiça procedimental; Justiça interacional; Justiça informacional	Considera que alguns profissionais, como os professores, podem perceber a justiça distributiva em duas perspectivas: a distribuição das tarefas e a distribuição das recompensas.	Rego, 2001; Rego et al., 2009

Fonte: Jesus (2014)

Analisando cada dimensão, a justiça distributiva, considerada a mais antiga dentre as dimensões da justiça organizacional, tem como base o princípio da equidade na distribuição de recompensas e recursos (Homans, 1961; Adams, 1965). De acordo com Sotomayor (2007), essa dimensão diz respeito à percepção de justiça em relação aos resultados alcançados, fundamentado no princípio da proporcionalidade, relacionando a contribuição ofertada com o resultado recebido, baseando-se assim na noção de equidade. Ou seja, quanto maior o esforço ou dedicação, maior deveria ser o retorno. Estudos como os de Dittrich e Carrel (1979) e Witt e Broach (1992) mostram que essa percepção tem impacto direto em fatores como a satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, desempenho individual, além de influenciar o absenteísmo e a rotatividade.

A justiça procedimental, também chamada de justiça processual, foi introduzida por Thibaut e Walker (1975), e destaca o foco para os meios utilizados para alcançar os resultados. São os procedimentos adotados para o alcance de certo objetivo (Assmar et al., 2005). Tyler e Blader (2000) argumentam que essa dimensão tem forte influência na identificação organizacional, pois fortalece a confiança nos processos institucionais. Ha e Moon (2023)

reforçam que essa dimensão é ainda mais relevante em ambientes cujos processos administrativos são automatizados e dependentes de tecnologia.

Já a justiça interacional foi proposta por Bies e Moag (1986), com foco na forma como as pessoas são tratadas no ambiente de trabalho e na qualidade da comunicação, consolidando o vínculo do indivíduo com a organização. Posteriormente, Colquitt et al. (2001) dividiram essa dimensão em justiça interpessoal — que se refere ao respeito e dignidade no trato com os colaboradores — e justiça informacional, que se refere à clareza, transparência e suficiência das informações comunicadas. Apesar dessa divisão ser amplamente utilizada, ainda não há consenso sobre a separação dessas subdimensões, como apontam Battistella et al. (2012) e como evidenciaram Guimarães, Porto e Borges-Andrade (2022) na revisão sistemática da literatura no Brasil. De todo modo, para fins desta pesquisa, são considerados os quatro enfoques: distributiva, processual, interpessoal e informacional (Guimarães et al., 2022).

A relevância da justiça organizacional nas instituições é destacada por Guimarães, Porto e Borges-Andrade (2022) ao apontarem que ela promove cooperação entre os membros da organização, legitima as decisões tomadas e fortalece os laços entre os colaboradores e à própria instituição. Essa perspectiva reforça a definição apresentada por Colquitt (2001), que entende a justiça organizacional como a percepção quanto ao tratamento dado aos trabalhadores. Ainda, Colquitt e Zipay (2015) complementam que se trata da forma como os funcionários avaliam o quanto foram tratados de maneira justa pela organização.

Diversos estudos demonstram os efeitos práticos da justiça organizacional no ambiente de trabalho. Colquitt et al. (2002) apontam que altos níveis de percepção de justiça estão diretamente ligados a um melhor desempenho das equipes. Por outro lado, Colquitt (2001) observa que baixos níveis de justiça organizacional estão associados ao aumento do absenteísmo e à redução do comprometimento organizacional. Nesse contexto, a percepção de justiça atua como antecedente direto do comprometimento afetivo, como mostram Rego (2002), Rego e Souto (2004), Filenga e Siqueira (2006) e Jesus e Rowe (2015).

Essa relação é reforçada por estudos mais recentes, como os de Beuren, Ribeiro e Silva (2019), Silva et al. (2022), Oliveira et al. (2022) e Santos et al. (2023), que demonstram o impacto das diferentes dimensões da justiça tanto no comprometimento quanto no desempenho organizacional. Em instituições públicas, essa relação torna-se ainda mais importante, como mostram Licório, Oliveira e Santos (2015), que destacam como a escassez de recursos e as desigualdades salariais intensificam a percepção de injustiça, tornando a justiça organizacional um elemento central para promover o engajamento e a satisfação dos servidores.

De forma resumida, Colquitt et al. (2013) explicam que a justiça distributiva diz respeito à forma como os recursos são distribuídos de maneira justa entre os colaboradores; a processual, se refere aos critérios e procedimentos adotados para essa distribuição, valorizando aspectos como a consistência, precisão e a participação dos envolvidos; a interpessoal tem relação com o respeito e dignidade no trato por parte dos gestores; e a informacional está ligada à qualidade e à veracidade das informações compartilhadas sobre decisões organizacionais.

Não resta dúvida que a justiça organizacional se firmou como um conceito multifacetado, com raízes na psicologia social e com impacto nas práticas de gestão de pessoas. Estudos como os de Greenberg (2017), Colquitt et al. (2001), Oliveira et al. (2017) e Ghasi et al. (2020) evidenciam que os trabalhadores não avaliam apenas os resultados das decisões organizacionais, mas também os critérios adotados, a condução dos processos e como são tratados.

Nesse contexto, a presença de justiça organizacional dentro das instituições representa um sinal de legitimidade, confiança e respeito mútuo entre gestores e colaboradores. Como mostram Bakhshi e Kumar (2009), Moorman et al. (1998) e Assmar (2003), a justiça organizacional contribui diretamente para atitudes positivas, maior desempenho e menor intenção de desligamento.

A definição de justiça organizacional utilizada nesta pesquisa foi a de Colquitt, 2001.

3. METODOLOGIA

3.1. Tipo de pesquisa

Trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada com abordagem quantitativa, com uso de técnicas estatísticas descritivas (média, desvio padrão, frequências), correlação de Pearson para verificar associações entre variáveis e MANCOVA (Análise Multivariada de Covariância) para avaliar o efeito das dimensões da justiça sobre as dimensões do comprometimento.

A pesquisa é “exploratória” (pela investigação da relação entre justiça e comprometimento), com uso do modelo conceitual das três dimensões do comprometimento organizacional proposto por Meyer e Allen (1991), e escala de percepção de justiça proposta por Colquitt (2001). Segundo Lakatos e Marconi (2010), as pesquisas exploratórias criam

hipóteses e têm como objetivo modificar ou esclarecer conceitos. O estudo tem a natureza “explicativa” por analisar a relação de causa e efeito entre variáveis.

O recorte do tempo escolhido é o transversal, pois pesquisas assim são realizadas uma única vez e representa o registro de um determinado momento e contexto.

3.2. Caracterização da organização

A pesquisa foi realizada no âmbito da Universidade de Brasília, uma instituição pública de ensino superior, que integra a Fundação Universidade de Brasília (Lei n. 3.998, de 15 de dezembro de 1961), e que tem como missão “ser uma universidade inovadora e inclusiva, comprometida com as finalidades essenciais de ensino, pesquisa e extensão, integradas para a formação de cidadãos e cidadãs éticos e qualificados para o exercício profissional e empenhados na busca de soluções democráticas para questões nacionais e internacionais, por meio de atuação de excelência” (Plano de Desenvolvimento Institucional UnB, 2023). Sua estrutura organizacional é composta por “conselhos superiores, reitoria, unidades acadêmicas, órgãos complementares e centros” (Regimento Interno UnB, p. 9). Além disso, conta com mais três *campi*, a Faculdade de Ceilândia, a Faculdade do Gama e a Faculdade de Planaltina.

Como parte da Universidade, especificamente da Reitoria, o Decanato de Gestão de Pessoas - DGP, locus desta pesquisa, nasceu a partir da Resolução do Conselho Universitário n. 29/2010, que autorizou a criação do Decanato de Gestão de Pessoas e extinguiu a antiga Secretaria de Recursos Humanos da Universidade de Brasília.

O tema a ser estudado tem relação com as competências designadas ao Decanato de Gestão de Pessoas – DGP, que tem como missão “promover a gestão, desenvolvimento e potencialização de pessoas contribuindo para a busca permanente da excelência, saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho”. (Universidade de Brasília, 2024).

Na Cadeia de Valor da Universidade, o Decanato de Gestão de Pessoas surge como uma unidade que realiza gestão de pessoas de forma humanizada e ágil para o cumprimento da missão da Universidade, promovendo a capacitação e formação permanentes e a qualidade de vida no trabalho.

O objetivo de detalhar a missão tanto da Universidade quanto do DGP ocorre para explicar a motivação da definição do locus da pesquisa no Decanato de Gestão de Pessoas e, futuramente, avaliar e comparar o que está descrito nesta pesquisa com o que de fato é vivenciado pelos técnicos diariamente.

3.3. Participantes da pesquisa

A Universidade de Brasília possui uma força de trabalho de 5.500 servidores, em média, sendo a maioria técnico-administrativo, com aproximadamente 3 mil servidores nesta categoria, que é o foco da presente pesquisa, cujo participante pode ser ocupante de qualquer cargo da carreira, lotado em unidades administrativas e acadêmicas.

A escolha dessa categoria se justifica pelo alto número de vacâncias para os cargos de técnico-administrativos em comparação aos docentes, que têm uma porcentagem muito menor de desligamento na Universidade. Além disso, o Decanato de Gestão de Pessoas se relaciona de forma mais próxima com técnico-administrativos, considerando que grande parte das decisões de gestão de pessoas para os docentes são tomadas de forma colegiada.

A escolha da população se deve também ao fato de a pesquisadora trabalhar em setor da Universidade que lida com processos de movimentação e ter convivência diária com relatos que são trazidos pelos servidores técnico-administrativos, que tratam sobre suas insatisfações em seus ambientes de trabalho. Essa realidade trouxe questionamentos relevantes para entendimento sobre variáveis que podem impactar o nível de comprometimento dos servidores, no caso deste estudo a justiça organizacional, e sobre como está o nível de comprometimento desses servidores, sobretudo por não termos dados científicos que possam auxiliar na construção de políticas de gestão de pessoas.

O tipo de amostragem adotado foi por conveniência, pela facilidade de acesso aos participantes, não exigindo recursos logísticos para seleção dos respondentes. Ao total, somamos 315 respostas de servidores técnico-administrativos. A amostra por conveniência ocorre quando o pesquisador usa grupos formados de maneira natural (empresa, família, grupo de alunos), ou voluntários (Creswell, 2010).

3.4. Instrumentos de coleta de dados

Dois instrumentos de coleta de dados foram utilizados para que fossem cumpridos os objetivos desta pesquisa. Para compreensão do comprometimento organizacional, utilizamos a escala de Meyer e Allen (1997), com 19 itens, validado por Castro (2019) e para a justiça organizacional foi utilizada a escala de Colquitt (2001), com 20 itens, utilizada por Prestes (2011), e validada por Asmar et al (2002), ambas do tipo Likert.

O Quadro 3 resume os constructos, as dimensões e as quantidades de seus respectivos itens que foram estudados nesta pesquisa:

Quadro 3 - Resumo dos constructos e suas dimensões

Constructo	Dimensões	Nº de Itens
Justiça Organizacional	Justiça Distributiva	4
	Justiça Processual	7
	Justiça Interpessoal	4
	Justiça Informacional	5
	4 dimensões	20 itens
Comprometimento Organizacional	Comprometimento Afetivo	6
	Comprometimento Normativo	6
	Comprometimento Contínuo	7
	3 dimensões	19 itens

Foram inseridos no formulário 9 questões sociodemográficas para análise de sua relação com a variável dependente - comprometimento organizacional -, tais como nível de escolaridade, idade, tempo de serviço, campus de lotação, se é ocupante ou não de cargo de chefia.

As informações foram coletadas por meio de questionário que é o “instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador” (Lakatos 2021, p. 231).

Foi realizada uma revisão das escalas escolhidas, para identificar a necessidade de alguma adaptação, por servidor da Universidade de Brasília, ocupante do cargo de técnico-administrativo em educação, lotado no Decanato de Gestão de Pessoas e que exerce função de direção. A escolha desse perfil se justifica pelo fato de o servidor dirigir uma unidade que recebe demandas e relatos de servidores que desejam se movimentar no âmbito da UnB e para outros órgãos da administração pública. Nesse cenário, a unidade acolhe servidores que enfrentam situações desafiadoras em seu ambiente de trabalho, seja com seus pares ou com sua chefia imediata. Dessa forma, consideramos que o avaliador escolhido é apto para avaliar e conciliar a realidade da Universidade com as perguntas que serão disponibilizadas para os participantes da pesquisa.

As escalas foram entregues em meio físico, para que o avaliador pudesse registrar suas correções e sugestões. Ele recebeu orientação sobre os pontos que devem ser observados para avaliação, como erros ortográficos e de compreensão textual. Após avaliação, a escala foi ajustada à realidade institucional para que fosse aplicada.

3.5. Procedimentos de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de aplicação de questionário, de forma eletrônica, pela *Forms*, ferramenta da *Microsoft*. O endereço eletrônico dos servidores foi disponibilizado pelo Decanato de Gestão de Pessoas, após autorização formalizada.

Ao terem acesso ao formulário, os servidores compreenderam os objetivos da pesquisa, e para darem continuidade, preencheram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). No documento foi explicado que os dados seriam utilizados apenas para fins da referida pesquisa, com garantia do anonimato. Não estando de acordo com esses itens, não seria possível prosseguir.

A pesquisa teve a devida autorização da instituição para que fosse aplicada e ficou disponível para respostas dos servidores por 4 meses.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção será apresentada as interpretações e as discussões dos resultados obtidos. Inicialmente serão demonstrados os principais achados descritivos relativos ao perfil da amostra, às dimensões de justiça e comprometimento organizacional, bem como as correlações e efeitos identificados nas análises multivariadas. Em seguida, esses resultados serão analisados de forma integrada, buscando compreender como as percepções de justiça se relacionam com as dimensões do comprometimento, e de que maneira as variáveis sociodemográficas influenciam essas relações. A discussão será estruturada de forma a confrontar os resultados empíricos com as evidências teóricas, destacando convergências, divergências e possíveis explicações para o que foi observado.

4.1 Caracterização do Perfil da Amostra

A Tabela 1, abaixo, apresenta os dados sociodemográficos e funcionais da amostra de participantes da pesquisa, que contempla 315 participantes, todos servidores técnico-administrativos da Universidade de Brasília, com uma predominância feminina (58,1%), em comparação aos homens (41,9%).

Tabela 1 - Caracterização da amostra

VARIÁVEL		N	%
Exerce função	Sim	118	37,5
	Não	197	62,5
	Total	315	100
Tempo serviço	Até e ano	8	2,5
	Entre 1 e 5	35	11,1
	Entre 6 e 10	99	31,4
	Entre 11 e 15	101	32,1
	Mais de 16	72	22,9
	Total	315	100
Escolaridade	Graduação	22	7,0
	Especialização	162	51,4
	Mestrado	108	34,3
	Doutorado	20	6,3
	Ensino Médio	3	1,0
	Total	315	100
Idade	18 e 28	9	2,9
	29 e 45	196	62,2
	46 e 60	92	29,2
	Mais de 60	18	5,7
	Total	315	100
Campus	Darcy Ribeiro	295	93,7
	Ceilândia	15	4,8
	Planaltina	1	0,3
	Gama	2	0,6
	Prefiro não responder	2	0,6
	Total	315	100
Sexo	Feminino	183	58,1
	Masculino	132	41,9
	Total	315	100
PGD	Sim	201	63,8
	Não	114	36,2
	Total	315	100
Modalidade PGD	Presencial	17	5,4
	Parcial	169	53,7
	Integral	15	4,8
	Não se aplica	114	36,2
	Total	315	100

Em relação à ocupação de função gratificada ou cargo de chefia, verificou-se que a maioria dos participantes (62,5%) não exerce essas funções, enquanto a menor parte ocupa algum tipo de função gratificada ou cargo de liderança (37,5%).

Quanto ao tempo de serviço na UnB, observou-se uma distribuição equilibrada, com destaque para os servidores que possuem entre 11 e 15 anos de atuação (32,1%). Em seguida, aparecem aqueles com mais de 16 anos de serviço (22,9%) e então os que possuem de 6 a 10 anos (31,4%). Os servidores mais recentes, com até um ano (3,2%) ou entre 1 e 5 anos de vínculo (11,1%), representam uma parcela menor da amostra.

No que se refere à escolaridade, a maioria possui especialização (51,4%), seguida por mestrado (34,3%) e doutorado (6,7%). Uma proporção menor apresenta apenas graduação (7,0%) ou ensino médio (1,0%). Esses dados demonstram um quadro de servidores muito qualificado.

A faixa etária predominante está entre 29 e 45 anos (62,2%), seguida por aqueles entre 46 e 60 anos (29,2%). Os participantes com até 28 anos (2,9%) ou com mais de 60 anos (5,7%) representam os menores percentuais.

Em relação ao campus de lotação, a maioria dos respondentes está vinculada ao campus Darcy Ribeiro (93,7%), seguido pelos campi Ceilândia (4,8%), Planaltina (0,6%) e Gama (0,3%). Apenas dois servidores (0,6%) optaram por não informar. Grande parte do público participante está lotado no Campus Darcy Ribeiro, o que torna interessante compreender o motivo pelo qual a pesquisa teve baixa aderência nos demais *campi*.

Sobre a participação no Programa de Gestão e Desempenho (PGD), a maioria afirmou aderir ao programa (63,8%), enquanto 36,2% não participam. Entre os que participam, a modalidade parcial é a mais frequente (53,7%), seguida pela integral (5,4%). Apenas uma pequena parcela relatou exercer suas atividades exclusivamente de forma presencial (5,4%), enquanto 36,2% não se enquadram por não aderirem ao PGD.

4.2 Análise Descritiva dos Constructos Justiça e Comprometimento Organizacional

Antes da análise dos dados, as variáveis foram padronizadas por meio de escores z, que indicam quantos desvios padrão cada valor se afasta da média da amostra. Esse procedimento é necessário quando as variáveis possuem escalas ou amplitudes diferentes, permitindo comparações mais consistentes entre elas. Além disso, facilita a identificação de valores atípicos.

Para a construção dos escores das dimensões de justiça organizacional (Justiça Distributiva, Justiça Processual, Justiça Interpessoal e Justiça Informativa) e de comprometimento organizacional (Comprometimento Afetivo, Comprometimento Contínuo e

Comprometimento Normativo), foi inicialmente realizada a inversão dos itens formulados de maneira negativa, de forma que valores mais altos indicassem maior percepção do constructo. Esse procedimento, identificado com o marcador (i) no banco de dados, consistiu em transpor as respostas para valores opostos, por exemplo, transformando “discordo totalmente” em “concordo totalmente”. Em seguida, considerando-se que cada dimensão foi mensurada por meio de uma escala Likert de cinco pontos, os valores obtidos nos itens foram transformados em escores padronizados, variando de 0 a 100, por meio da fórmula do Escore Padronizado do item, conforme proposto por Lopes (2018).

Figura 3 – Escore Padronizado

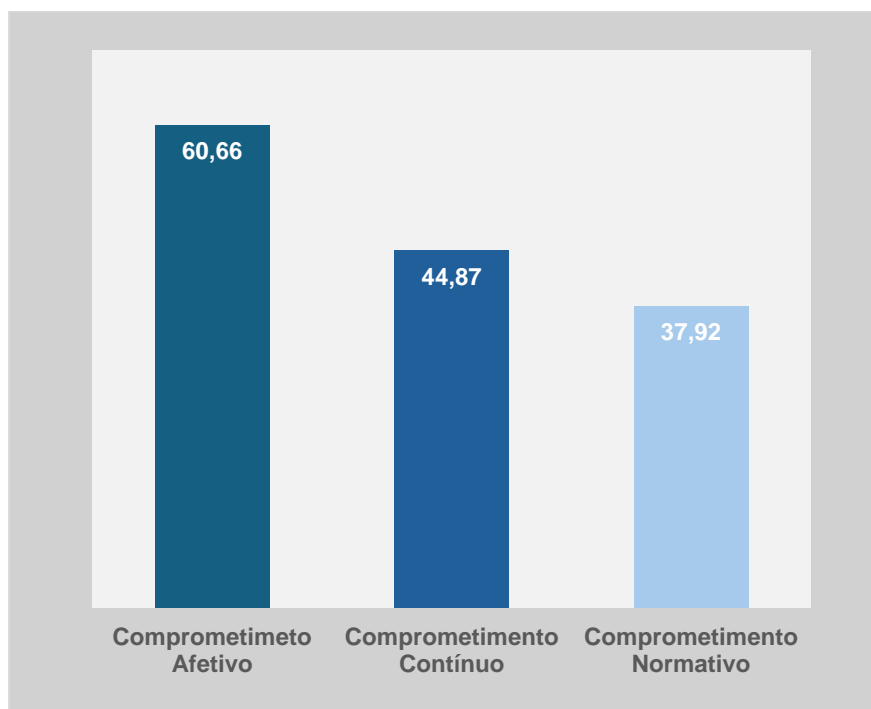
$$Epi = 100 \times \frac{\text{SOMA} - \text{MÍNIMO}}{\text{MÁXIMO} - \text{MÍNIMO}}$$

A padronização possibilitou a utilização de análises estatísticas que requerem variáveis intervalares e facilitou a interpretação dos resultados, permitindo que valores mais elevados representassem maior percepção de justiça ou maior nível de comprometimento organizacional em cada uma das dimensões analisadas.

Tabela 2 - Medidas descritivas dos escores das dimensões de comprometimento e de justiça

2Dimensões	Média	Desvio Padrão
Comprometimento	47,66	14,27
Justiça	68,83	13,09
Comprometimento Afetivo	60,66	19,95
Comprometimento Contínuo	44,87	18,04
Comprometimento Normativo	37,92	20,59
Justiça Distributiva	66,76	20,16
Justiça Informativa	71,54	20,51
Justiça Interpessoal	87,18	17,26
Justiça Processual	57,59	15,14

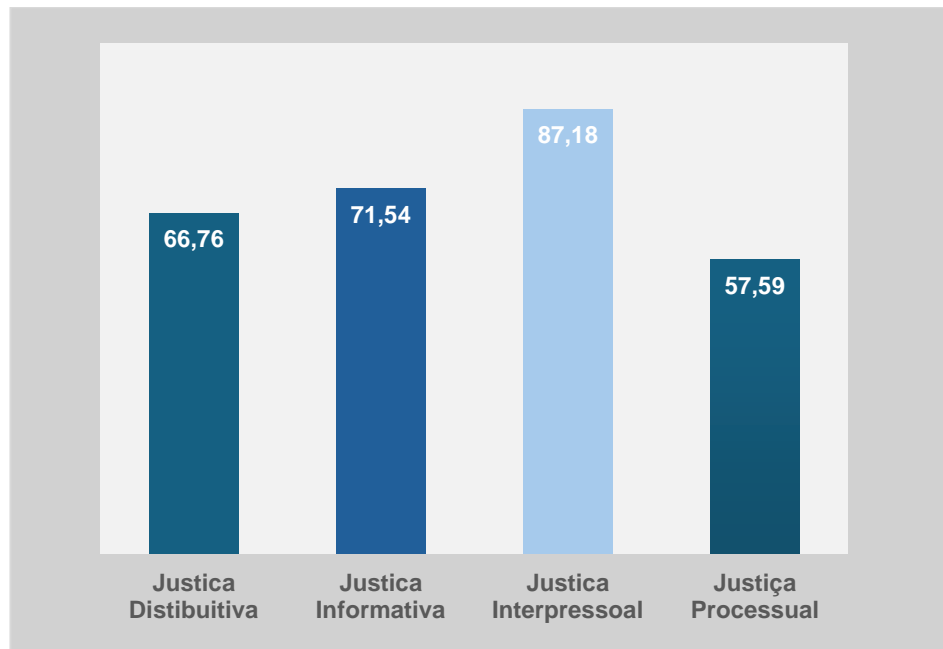
Figura 4 - Médias dos escores das dimensões de comprometimento



O gráfico apresenta as medidas descritivas dos escores de comprometimento organizacional, por dimensão, bem como a variação das respostas (desvio-padrão), na tabela 1. Em relação ao comprometimento, os resultados indicam que o vínculo emocional (afetivo) com a organização foi o mais forte, enquanto os motivos relacionados à obrigação (normativo) foram os mais baixos. Isso significa que os trabalhadores tendem a permanecer na instituição mais por apego do que por obrigação.

Estudos demonstram que o comprometimento afetivo tende a apresentar níveis mais elevados por estar fortemente associado a percepções de justiça — especialmente a processual e a distributiva — e a experiências positivas no ambiente de trabalho (Mendryk, 2017; Suifan, 2019; Adeniji et al., 2025). Nessa direção, Klendauer e Deller (2009) apontam que interações justas e relações de confiança com gestores reforçam vínculos emocionais mais do que vínculos baseados em obrigação. Assim, a predominância do comprometimento afetivo sobre o normativo observada neste estudo é coerente com a literatura, que indica que trabalhadores permanecem na organização mais pelo sentimento de identificação e pertencimento do que por expectativas normativas ou obrigações formais.

Figura 5 - Médias dos escores das dimensões de justiça



Quanto à justiça, os escores foram mais altos do que os de comprometimento, notadamente na justiça interpessoal, ou seja, na forma como os servidores são tratados. A justiça informativa também foi relevante, demonstrando que os participantes percebem clareza e transparência nas informações. Já a justiça processual, ligada às regras e procedimentos, obteve a menor média, sugerindo que não há unanimidade quanto aos processos formais adotados pela organização.

Klendauer e Deller (2009) verificaram que, embora todas as dimensões da justiça apresentem correlação positiva com o comprometimento afetivo, apenas a justiça interpessoal demonstra uma relação única e independente com esse tipo de vínculo. Os autores também identificaram que essa relação pode ser mediada por avaliações instrumentais e pela confiança estabelecida na organização. Assim, a elevada média desta dimensão nesta pesquisa acompanha a tendência de que os trabalhadores avaliam mais favoravelmente os aspectos relacionais da justiça do que os aspectos estruturais, como regras e procedimentos.

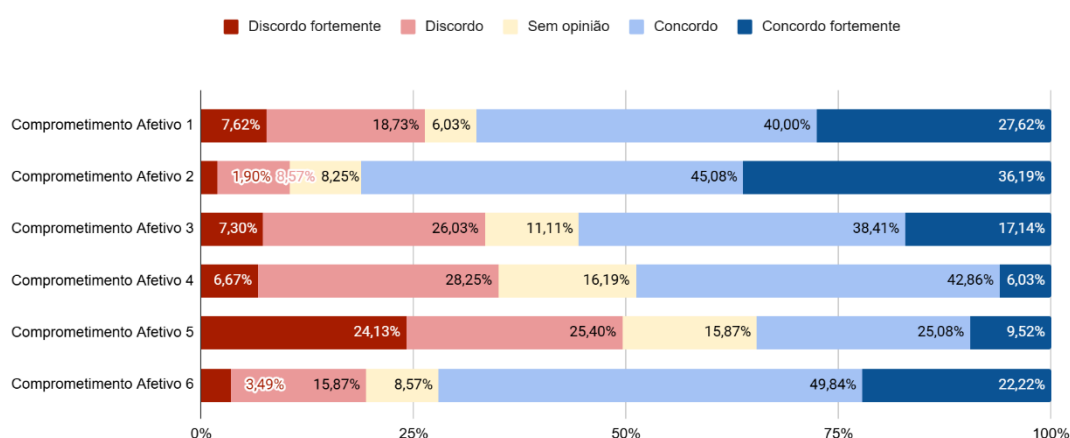
A justiça informativa também se destacou positivamente. Esse achado encontra suporte em Pareke (2017), que analisou trabalhadores do setor privado e servidores públicos e verificou que a maior parte das dimensões da justiça organizacional exerce efeito significativo sobre o comprometimento, inclusive a justiça informacional. O autor evidencia que a forma como a

organização comunica suas decisões — garantindo clareza, coerência e suficiência das informações — contribui para fortalecer o comprometimento dos trabalhadores, especialmente ao reforçar percepções de legitimidade e confiança. Dessa forma, a elevada média desta dimensão entre os servidores da UnB sinaliza o papel estratégico da comunicação institucional na formação das percepções de justiça.

Em contraste, a justiça processual apresentou a menor média entre as dimensões avaliadas, indicando que os servidores percebem fragilidades nos critérios, regras e rotinas que orientam as decisões institucionais. Esse achado encontra suporte em Lemons e Jones (2001), cujo estudo demonstrou que a percepção de justiça nos procedimentos decisórios — especialmente em processos de promoção — exerce efeito significativo sobre o comprometimento organizacional. As autoras argumentam que, quando os trabalhadores percebem que os procedimentos utilizados para tomar decisões relevantes não são justos ou adequados, podem emergir consequências negativas para a organização, entre elas o enfraquecimento de atitudes de comprometimento. Assim, a baixa média observada nesta pesquisa para a justiça processual reforça a sensibilidade dos servidores à maneira como decisões são conduzidas, e não apenas aos resultados que delas derivam.

Para a análise das frequências relativas de cada item, de acordo com suas respectivas dimensões, foram elaborados gráficos, os quais são apresentados a seguir:

Figura 6 - Gráfico Comprometimento Afetivo

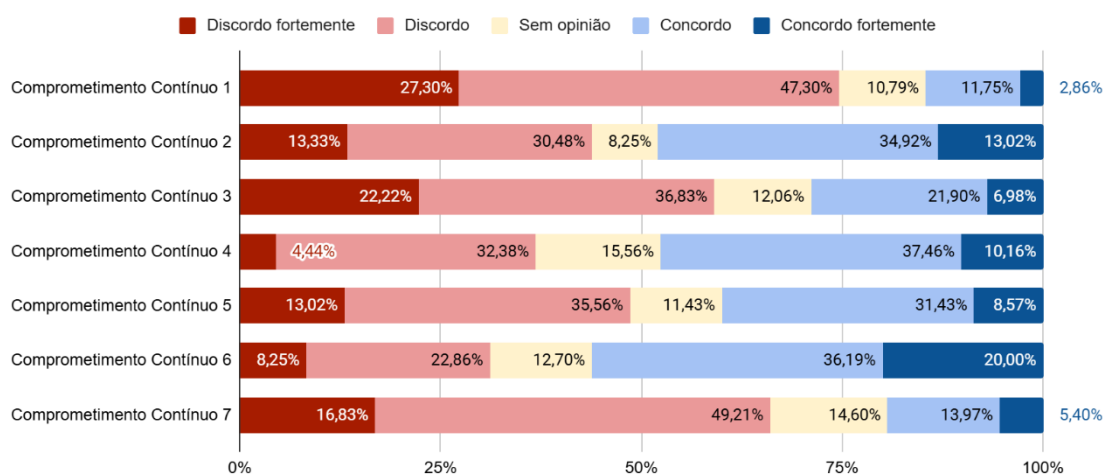


Os itens 2, “A Universidade tem um grande significado pessoal para mim” (81,2%), 6 “Não me sinto como fazendo parte da Universidade” (72,06%) e 1, “Não me sinto emocionalmente ligado à Universidade” (67,62%) apresentam predominância de respostas favoráveis. O Item 3 “Não me sinto como fazendo parte da família na Universidade” (55,55%),

mantém maioria favorável, enquanto o Item 4 “Eu realmente sinto os problemas da Universidade como se fossem meus” (48,89%), indica distribuição mais equilibrada entre categorias. O Item 5 “Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira na Universidade” concentra o maior percentual de discordância (49,53%), com proporção favorável de 34,60%.

Nota técnica: nos rótulos com contorno branco, o valor pertence ao segmento anterior (categoria à esquerda) quando o número não coube dentro do retângulo correspondente — leitura aplicada aqui no Item 6 (3,49%).

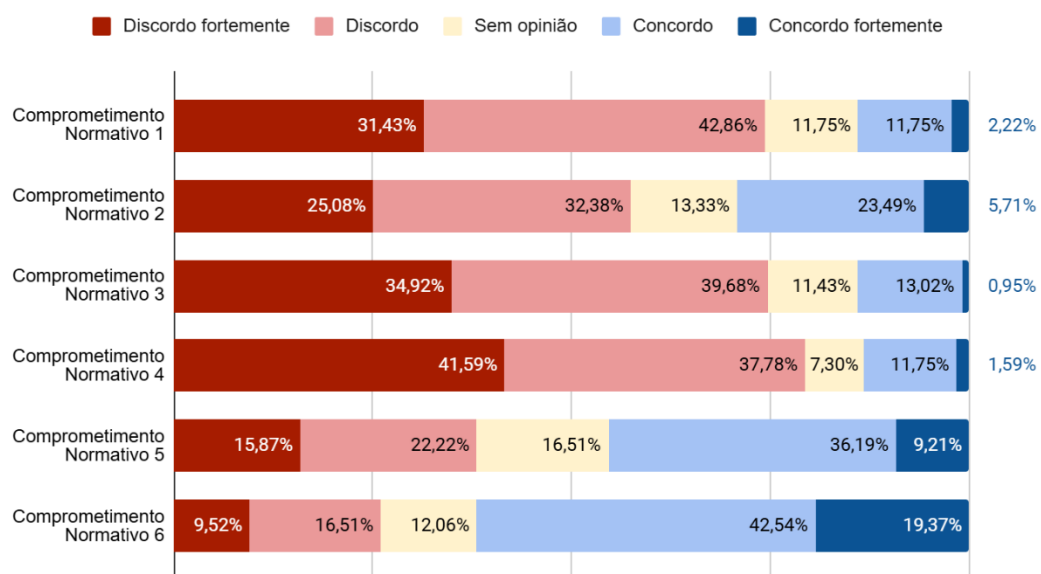
Figura 7 - Gráfico Comprometimento Contínuo



Os itens 1 “Acredito que teria poucas alternativas se deixasse esta Universidade”, 3 “Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta Universidade é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra instituição poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui”, 5 “Uma das poucas consequências negativas para mim se saísse desta Universidade seria a escassez de alternativas de emprego imediatas” e 7 “Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta Universidade, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar” relacionados ao comprometimento contínuo mostram maior tendência de discordância. Os itens 2 “Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar a Universidade agora”, 4 “Neste momento, manter-me nesta Universidade é tanto uma questão de necessidade material quanto um desejo” e 6 “Se eu decidisse deixar a Universidade agora, minha vida ficaria bastante desestruturada” apresentam maior concordância, com destaque para o item 6, que é o mais positivo (56% de concordância). Há predomínio de discordância: Itens 1, 3, 5 e 7 destacam maior rejeição, reforçando fragilidades no comprometimento contínuo. Já os itens 2, 4 e 6 apresentam resultados mais positivos, especialmente o item 6, que concentra mais da metade das respostas em concordância (56%).

A percepção dos respondentes em relação ao comprometimento contínuo é heterogênea, mas com uma tendência geral de discordância em quatro dos sete itens. Entretanto, os itens 2, 4 e principalmente o 6 sugerem que existem dimensões em que o comprometimento é reconhecido de forma mais favorável.

Figura 8 - Gráfico Comprometimento Normativo

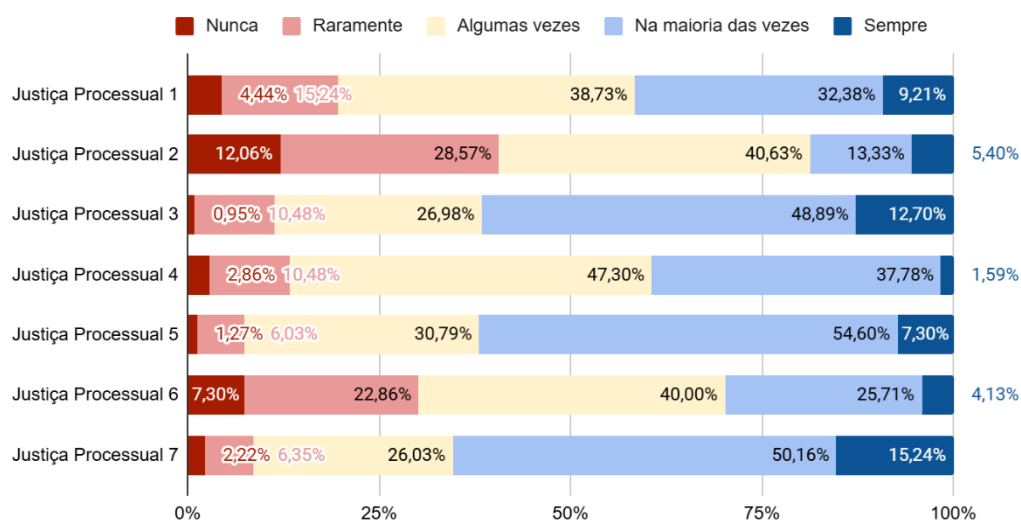


No gráfico de comprometimento normativo o predomínio de discordância: Itens 1 “Eu não deixaria a Universidade agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui”, 2 “Eu não sinto qualquer obrigação em permanecer na Universidade”, 3 “Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria correto deixar esta Universidade agora” e 4 “Eu me sentiria culpado se deixasse a Universidade agora” apresentam índices elevados de rejeição, sendo o Item 4 o mais crítico (79%). Os itens 5 “Esta Universidade merece minha lealdade” e 6 “Eu devo muito à Universidade” se destacam positivamente, sobretudo o Item 6, com mais de 60% de concordância.

O comprometimento normativo apresenta escores mais reduzidos em quatro dos seis itens, sugerindo baixa percepção geral de obrigação moral ou de vínculo normativo entre os servidores. Esse padrão é coerente com evidências de que o comprometimento normativo é sensível às percepções de justiça organizacional. Pareke (2017) demonstra que as dimensões distributiva, processual e informacional influenciam diretamente o comprometimento normativo, enquanto Mendryk (2017) reforça que variações na justiça processual e distributiva afetam a intensidade desse tipo de vínculo. De forma convergente, Adeniji et al. (2025)

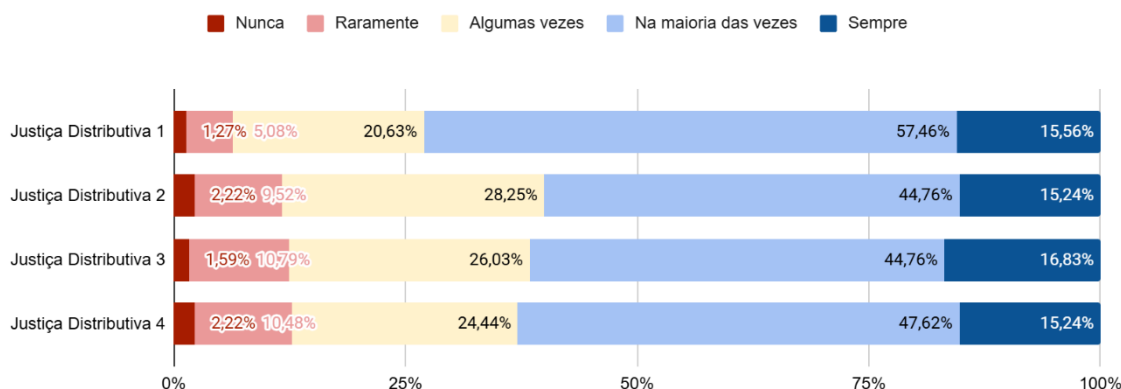
identificaram que a justiça processual é um preditor do comprometimento normativo, o que ajuda a explicar os níveis mais baixos observados nesta pesquisa. Contudo, os itens 5 e 6 revelam pontos de maior adesão, em especial o item 6, que indica um núcleo de percepções mais favoráveis.

Figura 9 - Gráfico Justiça Processual



Concordância predominante na justiça processual refere-se os Itens 3 “As normas e procedimentos em seu local de trabalho são aplicados de forma consistente?”, 5 “As normas e procedimentos aplicados na Universidade se baseiam em informações corretas?” e 7 “As normas e procedimentos que se aplicam na Universidade se fundamentam em valores éticos e morais?”, com destaque para o Item 7 (65,40%). Na discordância o item predominante é 2 “Você tem influência nos resultados obtidos pela Universidade mediante as normas e procedimentos que ela utiliza?” (40,63%). A percepção de Justiça Processual é positiva nos itens (3, 5 e 7), mas mostra fragilidades em outros (2 e 6 “As normas e procedimentos da Universidade permitem que você conteste os resultados das decisões que lhe dizem respeito?”) e certa indefinição nos itens 4 e 6, em que o intermediário foi majoritário.

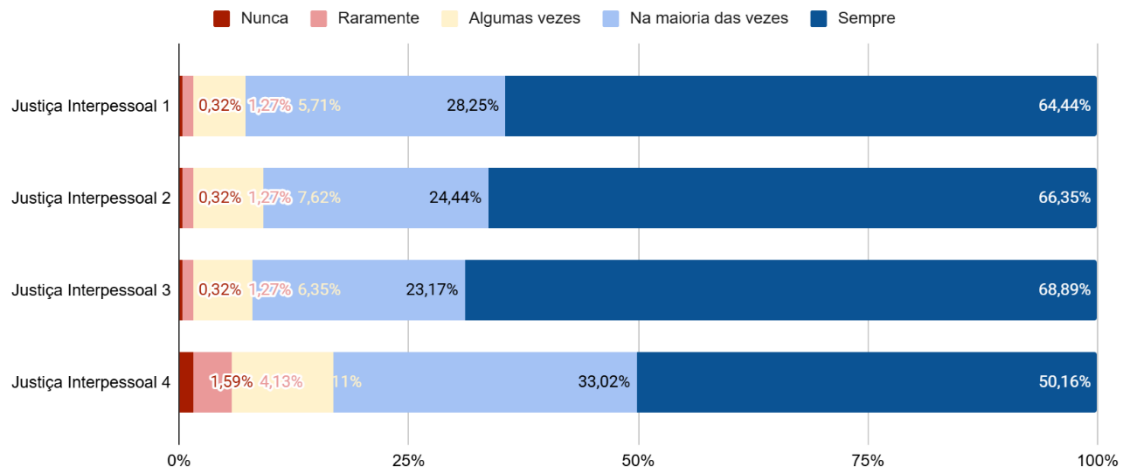
Figura 10 - Gráfico Justiça Distributiva



Todos os quatro itens da justiça distributiva apresentam predominância de concordância, com percentuais entre 60% e 73%. O item mais positivo é o 1 “Os resultados alcançados por você refletem o real esforço que você dedica ao seu trabalho?”, com 73,02% de concordância. Itens mais equilibrados: Itens 2 “Os resultados que você obtém refletem a verdadeira importância de seu trabalho?” e 3 “Os resultados que você obtém refletem a real contribuição que você dá à sua instituição?”, em que o intermediário tem peso relevante (cerca de 26% a 28%). A discordância baixa varia de 6,35% a 12,70%, sem predomínio em nenhum item.

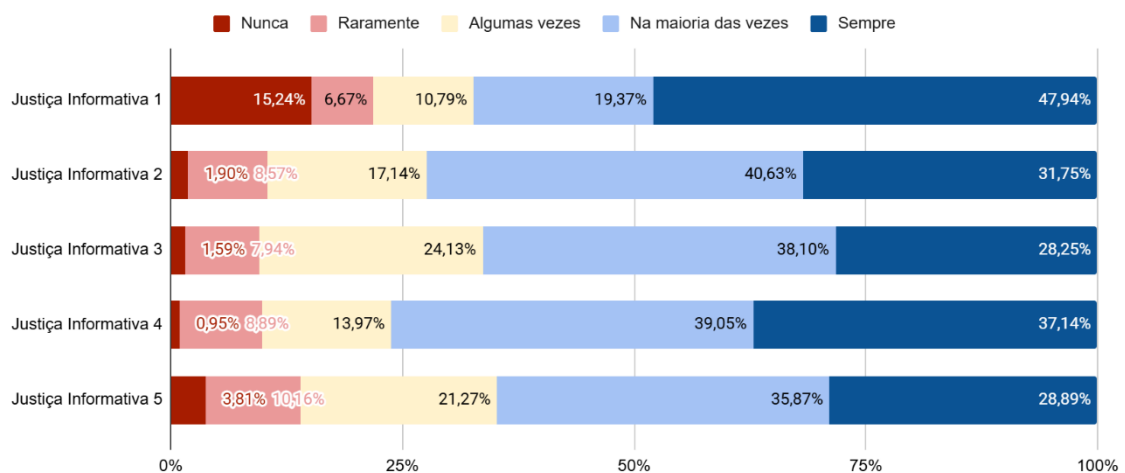
A percepção de Justiça Distributiva é amplamente positiva, com concordância predominando em todos os itens. Adeniji et al. (2025) identificaram que a justiça distributiva exerce impacto direto e significativo sobre o comprometimento afetivo, na medida em que trabalhadores percebem equidade entre esforço, contribuição e resultados obtidos. Entretanto, a proporção de respostas intermediárias em alguns pontos sugere que, embora a avaliação geral seja favorável, ainda há espaço para aumentar a consistência percebida na distribuição justa de recursos e recompensas.

Figura 11 - Gráfico Justiça Interpessoal



Os itens da justiça interpessoal apresentam predominância de concordância, variando de 83% a 93%. Os mais fortes são os itens 1 “Trata-lhe de modo cortês?” e 3 “Trata-lhe com respeito?”, ambos superando 92% de concordância, enquanto a discordância permanece inferior a 6% em todos os itens. Esse achado é consistente com Klendauer e Deller (2009), que demonstraram que a justiça interpessoal — associada ao trato respeitoso e à qualidade das interações — é a dimensão que exerce o maior efeito sobre o comprometimento organizacional. A percepção de Justiça Interpessoal é altamente positiva nesta pesquisa, com índices de concordância muito elevados em todos os itens, revelando forte reconhecimento de tratamento respeitoso e justo nas relações interpessoais.

Figura 12 - Gráfico Justiça Informativa



A análise da Justiça Informativa mostra que todos os itens apresentam predominância de concordância, variando entre 64,76% e 76,19%. O resultado mais positivo é observado no item 4, “Comunica-se com você nos momentos oportunos?”, que alcança 76,19% de concordância. Já o ponto mais frágil é o item 1, “Não faz comentários inadequados sobre você?”, que, embora apresente 67,31% de concordância, concentra a maior discordância (21,91%). Os Itens 3, “Fornece-lhe explicações razoáveis sobre os procedimentos adotados na instituição?”, e 5, “Dá-lhe a impressão de que adapta a comunicação com seus subordinados de acordo com as necessidades pessoais de cada um?”, revelam proporção expressiva de respostas intermediárias, ambas superiores a 20%.

Esse padrão é coerente com Pareke (2017), que identificou a justiça informacional como uma das dimensões com maior impacto sobre o comprometimento, destacando a importância de informações claras, suficientes e coerentes no relacionamento organizacional. De forma complementar, Adeniji et al. (2025) apontam que a qualidade das explicações fornecidas pela organização e a adequação da comunicação aos trabalhadores influenciam atitudes de compromisso. Em síntese, embora a Justiça Informativa seja percebida de forma amplamente positiva, os níveis mais elevados de discordância no Item 1 e o peso do intermediário nos Itens 3 e 5 indicam que ainda há espaço para aprimorar a consistência e a sensibilidade comunicacional na instituição.

4.3 Análise de Confiabilidade das Escalas de Medida – Alpha de Cronbach

O coeficiente alfa de Cronbach (α) é uma medida de consistência interna que avalia o quanto os itens de um questionário ou escala estão correlacionados entre si, indicando se medem de forma coerente o mesmo constructo teórico (Cronbach, 1951). Seu valor varia entre 0 e 1, sendo que valores mais próximos de 1 indicam maior confiabilidade da escala. De forma geral, valores de $\alpha \geq 0,70$ são considerados aceitáveis para pesquisas aplicadas, embora em contextos exploratórios valores a partir de 0,60 possam ser tolerados, e em estudos iniciais alguns autores aceitam limites a partir de 0,50 (Nunnally, 1978).

Neste estudo, foram avaliadas três dimensões de comprometimento organizacional — Comprometimento Afetivo (vínculo emocional e identificação do indivíduo com a

organização), Comprometimento Normativo (sentimento de obrigação moral de permanecer na organização) e Comprometimento Contínuo (percepção dos custos ou perdas associadas à saída da organização).

Além disso, a justiça organizacional foi medida em quatro dimensões: Justiça Distributiva (percepção de equidade na distribuição de recompensas e recursos), Justiça Processual (percepção de imparcialidade e transparência nos processos decisórios), Justiça Interpessoal (qualidade do tratamento interpessoal recebido por parte de superiores e colegas) e Justiça Informativa (clareza, suficiência e honestidade das informações fornecidas pela organização).

O cálculo do alfa de Cronbach para cada dimensão é necessário para assegurar que os itens que compõem cada escala possuam consistência interna adequada, garantindo que as médias ou escores utilizados nas análises representem de forma fidedigna o constructo teórico proposto.

Tabela 3 - Alfa de Cronbach e número de itens conforme dimensões

Dimensões	Número de Itens	Alfa de Cronbach
Comprometimento Afetivo	6 Questões	0,77
Comprometimento Contínuo	7 Questões	0,71
Comprometimento Normativo	6 Questões	0,81
Justiça Distributiva	4 Questões	0,92
Justiça Informativa	5 Questões	0,78
Justiça Interpessoal	3 Questões	0,93
Justiça Processual	7 Questões	0,80

A tabela 2 apresenta o resultado dos coeficientes das variáveis desta pesquisa com o número de itens para cada dimensão do comprometimento e da justiça organizacional. Os resultados apresentam índices de consistência interna adequados, que variam de 0,71 a 0,93. Em evidência temos os índices de Justiça Interpessoal e Distributiva, enquanto os menores índices, ainda em faixas aceitáveis, ficaram com o Comprometimento Contínuo e o Comprometimento Afetivo. Esses achados asseguram que os itens avaliam de forma coerente o constructo.

4.4 Correlação de Pearson

Utilizou-se a correlação de Pearson para quantificar a associação linear entre os escores, cujo coeficiente varia de -1 (associação negativa perfeita) a $+1$ (positiva perfeita), sendo 0 ausência de associação linear; o sinal indica a direção e o valor absoluto de r a magnitude. Na tabela de correlações (SPSS, teste bilateral) são apresentados, para cada par de variáveis, o coeficiente r e o valor- p . No presente conjunto ($N=315$), as três dimensões de comprometimento exibiram correlações positivas estatisticamente significativas entre si, com magnitudes baixas a moderadas (ver Tabela de correlações), indicando que as medidas de comprometimento covariam: quando uma aumenta, as demais tendem, em média, a aumentar.

As três dimensões de comprometimento correlacionam-se positivamente entre si, com maior associação entre afetivo e normativo ($r = 0,528$; $p < 0,001$), correlação fraca entre afetivo e contínuo ($r = 0,140$; $p = 0,013$) e correlação baixa entre contínuo e normativo ($r = 0,262$; $p < 0,001$). Entre justiça e comprometimento, destacam-se associações positivas de justiça processual com afetivo ($r = 0,338$; $p < 0,001$) e normativo ($r = 0,346$; $p < 0,001$), e de justiça distributiva com afetivo ($r = 0,312$; $p < 0,001$) e normativo ($r = 0,270$; $p < 0,001$); justiça interpessoal apresenta correlações fracas com afetivo ($r = 0,132$; $p = 0,019$) e normativo ($r = 0,124$; $p = 0,028$); justiça informativa correlaciona-se apenas com normativo ($r = 0,167$; $p = 0,003$) e não com afetivo ($r = 0,108$; $p = 0,055$) ou contínuo ($r = 0,032$; $p = 0,569$). O comprometimento contínuo não se correlaciona significativamente com as dimensões de justiça (todos $p \geq 0,213$). Entre as dimensões de justiça, as correlações são positivas e variam de fracas a moderadas (p. ex., informativa–interpessoal $r = 0,710$; distributiva–processual $r = 0,434$; informativa–processual $r = 0,407$; todas com $p \leq 0,030$). Esse padrão de associações é consistente com resultados de Mendryk (2017), Pareke (2017) e Adeniji et al. (2025), que demonstram que diferentes percepções de justiça organizacional influenciam múltiplas dimensões do comprometimento, ainda que em intensidades distintas. Esses autores evidenciam que justiça distributiva e justiça processual tendem a exercer impacto mais forte sobre o comprometimento afetivo e normativo, enquanto a justiça interpessoal e informacional apresentam efeitos mais modestos ou específicos. Desse modo, as correlações observadas na presente pesquisa refletem a lógica teórica de que cada tipo de justiça contribui de forma diferenciada para a formação dos vínculos organizacionais.

Em outras palavras, os servidores que têm apego emocional tendem também a se sentir moralmente obrigados a permanecerem na instituição (afetivo-normativo). Por outro lado, aqueles que ficam por conveniência ou custo (contínuo) não se relacionam com os demais tipos de comprometimento. Adeniji et al. (2025) identificaram que diferentes dimensões de justiça organizacional predizem distintos tipos de comprometimento, reforçando que o

comprometimento contínuo se estrutura a partir de lógica distinta daquela que sustenta os vínculos afetivo e normativo.

Quando os processos são percebidos como justos (processual) e os resultados distribuídos de forma equilibrada (distributiva), então aumenta o sentimento de apego emocional e o senso de dever permanecer. O modo como as pessoas são tratadas (interpessoal) ou recebem informações (informativa) tem pouca influência nos tipos de comprometimento. Essa predominância das dimensões distributiva e processual é compatível com Pareke (2017) e Mendryk (2017), que demonstram que percepções de equidade e de adequação dos procedimentos decisórios são determinantes para fortalecer o comprometimento afetivo e normativo. Outro ponto importante é que o comprometimento contínuo não apresenta relação significativa com nenhuma das formas de justiça nesta pesquisa, o que indica que, no contexto analisado, essa dimensão pode não ser sensível às percepções de justiça, diferentemente do que ocorre com o comprometimento afetivo e normativo.

Sobre a relação entre os tipos de justiça, temos que se os servidores percebem que a instituição é justa em relação à forma de tratamento e à comunicação, então provavelmente também percebem justiça nos processos e distribuição de resultados. Nem sempre elas se relacionam na mesma intensidade, porém a relação é positiva. Esse resultado corrobora com a pesquisa de Rupp et al. (2014), que aponta que a percepção pelo tratamento justo no ambiente de trabalho leva a respostas mais positiva por parte dos trabalhadores.

Tabela 4 - Correlação de Pearson das dimensões de comprometimento e justiça

Variáveis		Comprometimento Afetivo	Comprometimento Contínuo	Comprometimento Normativo	Justiça Distributiva	Justiça Informativa	Justiça Interpessoal	Justiça Processual
Comprometimento Afetivo	Correlação de Pearson	1,000	,140 [*]	,528 ^{**}	,312 ^{**}	0,108	,132 [*]	,338 ^{**}
	P-Valor		0,013	0,000	0,000	0,055	0,019	0,000
	N	315	315	315	315	315	315	315
Comprometimento Contínuo	Correlação de Pearson	,140 [*]	1,000	,262 ^{**}	0,018	0,032	0,056	0,070
	P-Valor	0,013		0,000	0,750	0,569	0,320	0,213
	N	315	315	315	315	315	315	315
Comprometimento Normativo	Correlação de Pearson	,528 ^{**}	,262 ^{**}	1,000	,270 ^{**}	,167 ^{**}	,124 [*]	,346 ^{**}
	P-Valor	0,000	0,000		0,000	0,003	0,028	0,000
	N	315	315	315	315	315	315	315
Justiça Distributiva	Correlação de Pearson	,312 ^{**}	0,018	,270 ^{**}	1,000	,159 ^{**}	,123 [*]	,434 ^{**}
	P-Valor	0,000	0,750	0,000		0,005	0,030	0,000
	N	315	315	315	315	315	315	315
Justiça Informativa	Correlação de Pearson	0,108	0,032	,167 ^{**}	,159 ^{**}	1,000	,710 ^{**}	,407 ^{**}
	P-Valor	0,055	0,569	0,003	0,005		0,000	0,000
	N	315	315	315	315	315	315	315
Justiça Interpessoal	Correlação de Pearson	,132 [*]	0,056	,124 [*]	,123 [*]	,710 ^{**}	1,000	,353 ^{**}
	P-Valor	0,019	0,320	0,028	0,030	0,000		0,000
	N	315	315	315	315	315	315	315
Justiça Processual	Correlação de Pearson	,338 ^{**}	0,070	,346 ^{**}	,434 ^{**}	,407 ^{**}	,353 ^{**}	1,000
	P-Valor	0,000	0,213	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	315	315	315	315	315	315	315

Dada essa correlação entre as dimensões de comprometimento (isto é, não independência entre as variáveis dependentes), adotou-se a MANCOVA para testar o efeito conjunto das quatro dimensões de justiça sobre o conjunto formado pelas três dimensões de comprometimento, consideradas simultaneamente, com ajuste para os fatores sociodemográficos. Essa estratégia utiliza a covariação entre os desfechos e evita a inflação do erro que ocorreria com análises separadas. Os efeitos globais foram avaliados pelo traço de Pillai; quando significativos, procedeu-se às ANCOVAs univariadas para identificar em quais dimensões específicas os efeitos ocorrem e com que magnitude.

4.5 MANCOVA – Testes Multivariados

A MANCOVA avalia, de forma simultânea, o efeito dos fatores fixos e das covariáveis sobre um conjunto de variáveis dependentes, levando em conta as correlações entre elas. Abaixo constam as variáveis dependentes, covariáveis e fatores fixos escolhidos para esta pesquisa:

Variáveis Dependentes

- Comprometimento Afetivo

- Comprometimento Normativo
- Comprometimento Contínuo

Covariáveis

- Justiça Distributiva
- Justiça Processual
- Justiça Interpessoal
- Justiça Informativa

Fatores Fixos

- Exerce_função
- Tempo_serviço
- Escolaridade
- Idade (faixas)
- Campus
- Sexo

O teste multivariado, baseado no Rastreamento de Pillai, permite verificar se existe efeito global significativo de cada fator ou covariável considerando todas as variáveis dependentes em conjunto.

Os resultados indicaram que escolaridade apresentou efeito multivariado estatisticamente significativo sobre o conjunto das variáveis dependentes, $F(3, 292) = 2,888$, $p = 0,001$, η^2 parcial = 0,029, sugerindo que o nível de escolaridade influencia de forma conjunta as dimensões do comprometimento, o que é consistente com a orientação de Field (2013), segundo a qual um efeito significativo no teste multivariado indica que o fator exerce influência sobre o conjunto das variáveis dependentes consideradas simultaneamente.

A dimensão de justiça distributiva também apresentou efeito significativo, $F(3, 292) = 4,133$, $p = 0,007$, η^2 parcial = 0,041, indicando que a percepção de equidade na distribuição de recursos e recompensas está associada às variações nas três formas de comprometimento. Esse comportamento das variáveis dialoga com os achados de Mendryk (2017), que demonstrou que alterações na percepção de justiça distributiva influenciam simultaneamente múltiplos tipos de vínculo com a organização, conforme registra a autora: “both types of justice exert a positive impact upon each type of commitment” (Mendryk, 2017, p. 112).

De forma ainda mais expressiva, justiça processual revelou o maior efeito entre as variáveis analisadas, $F(3, 292) = 8,837$, $p < 0,001$, η^2 parcial = 0,083, o que demonstra que percepções sobre a imparcialidade, consistência e transparência dos processos decisórios têm impacto substancial sobre os níveis de comprometimento afetivo, normativo e contínuo. Esse peso teórico atribuído à justiça processual é documentado na literatura, que a descreve como uma dimensão capaz de influenciar reações psicológicas centrais dos trabalhadores. Silva et al. (2005) demonstram que a justiça processual afeta significativamente indicadores emocionais, estando associada à variação de emoções negativas e ao burnout quando analisada em conjunto com outras dimensões de justiça. Esses achados dão suporte ao resultado encontrado nesta pesquisa, sugerindo que a forma como as decisões são tomadas e operacionalizadas constitui elemento crítico na formação das atitudes dos trabalhadores.

A escolha pelo Rastreamento de Pillai fundamenta-se na sua maior robustez a violações de pressupostos, especialmente em casos de tamanhos de grupos desiguais ou pequenas violações de homogeneidade das variâncias-covariâncias, garantindo maior confiabilidade às inferências.

Tabela 5 - Teste Multivariado

Efeito	F	P-Valor
Tempo de serviço	1,50	0,12
Escolaridade	2,89	0,00
Idade	1,52	0,13
Sexo	2,288 ^b	0,08
Modalidade PGD	1,09	0,37
Justiça Distributiva	4,133 ^b	0,01
Justiça Informativa	,908 ^b	0,44
Justiça Interpessoal	,781 ^b	0,51
justiça Processual	8,837 ^b	0,00

Nos testes de efeito entre assuntos (também chamados de *Tests of Between-Subjects Effects*), o SPSS avalia cada variável dependente separadamente, verificando se o fator ou covariável exerce influência significativa sobre a variável em questão. Enquanto o teste multivariado (ex.: Rastreamento de Pillai) considera todas as variáveis dependentes em conjunto, levando em conta suas correlações (Field, 2013), o teste de efeitos entre assuntos permitem identificar em quais variáveis específicas o efeito ocorre (Field, 2013).

Hair Jr. et al. (2019) destacam que a interpretação completa de modelos multivariados exige o exame dos efeitos univariados, pois são eles que revelam quais dimensões contribuem para o efeito global detectado na análise multivariada. Dessa forma, essa etapa possibilita verificar em qual dimensão do comprometimento (afetivo, contínuo ou normativo) ocorrem os efeitos significativos apontados na análise global, bem como identificar padrões que não emergem diretamente no teste multivariado.

A análise revelou os seguintes efeitos significativos em diferentes fatores:

- Escolaridade apresentou efeito sobre o Comprometimento Afetivo ($F(4, 294) = 5,431$; $p = 0,000$; $\eta^2p = 0,069$) e sobre o Comprometimento Contínuo ($F(4, 294) = 2,577$; $p = 0,038$; $\eta^2p = 0,034$), ambos com tamanhos de efeito pequenos a moderados, o que dialoga com a evidência de que características demográficas, como escolaridade, produzem padrões diferenciados de vínculo organizacional. Basso Júnior (2017) identificou diferenças significativas nas dimensões do comprometimento de acordo com o nível de escolaridade, observando que grupos com menor escolaridade apresentaram maiores níveis de comprometimento normativo, enquanto níveis mais elevados de escolaridade estavam associados a perfis distintos de vínculo.
- A Idade influenciou significativamente o Comprometimento Normativo ($F(3, 294) = 3,855$; $p = 0,010$; $\eta^2p = 0,038$), também com tamanho de efeito pequeno. Esse resultado converge com Mendryk (2017), que identificou níveis mais elevados de comprometimento — inclusive o normativo — entre trabalhadores mais velhos, evidenciando que a idade funciona como variável discriminatória na intensidade dos vínculos organizacionais. De forma complementar, Mendryk (2017) demonstrou que a justiça processual e a justiça distributiva exercem impacto positivo sobre o comprometimento organizacional, independentemente da faixa etária dos trabalhadores.
- Justiça Distributiva teve efeito significativo sobre o Comprometimento Afetivo ($F(1, 294) = 8,367$; $p = 0,004$; $\eta^2p = 0,028$), relação igualmente identificada por Adeniji et al. (2025), para quem percepções de equidade reforçam vínculos emocionais com a organização. Os autores destacam que a percepção de tratamento justo em relação a recompensas e recursos constitui um importante antecedente da identificação emocional dos trabalhadores com a organização, o que reforça a compreensão de que a equidade percebida atua como elemento central na formação de vínculos afetivos.
- Justiça Processual apresentou efeito tanto sobre o Comprometimento Afetivo ($F(1, 294) = 15,853$; $p = 0,000$; $\eta^2p = 0,051$) quanto sobre o Comprometimento Normativo ($F(1, 294) = 20,835$; $p = 0,000$; $\eta^2p = 0,066$), ambos com tamanhos de efeito pequenos a

moderados, alinhando-se às conclusões de Mendryk (2017) que identificou que a justiça processual exerce influência significativa sobre o comprometimento afetivo e normativo em diferentes faixas etárias, sendo percebida pelos trabalhadores como um elemento central na formação de vínculos organizacionais. Na pesquisa da autora, a intensidade do comprometimento afetivo foi explicada predominantemente pela justiça processual, enquanto o comprometimento normativo também variou em função dessa dimensão, reforçando a sensibilidade dos trabalhadores à forma como os procedimentos e decisões são conduzidos.

Esses resultados complementam os achados do teste multivariado, pois permitem verificar de forma detalhada quais dimensões do comprometimento são mais sensíveis a cada fator. Por exemplo, a justiça processual mostrou-se relevante para o comprometimento afetivo e normativo, enquanto a justiça distributiva afetou apenas o comprometimento afetivo. Além disso, o teste entre-assuntos identificou um efeito de idade sobre o comprometimento normativo que não se destacou na análise global, evidenciando o valor dessa abordagem na interpretação dos resultados.

A análise multivariada (Rastreamento de Pillai) indicou efeito global estatisticamente significativo das dimensões de Justiça Distributiva e Justiça Processual sobre o conjunto das três dimensões de comprometimento organizacional, evidenciando que essas formas de justiça influenciam o comprometimento quando consideradas simultaneamente. A literatura internacional aponta que diferentes dimensões da justiça exercem impacto conjunto sobre os vínculos organizacionais. Mendryk (2017) demonstrou que a justiça distributiva e a justiça processual afetam simultaneamente o comprometimento afetivo, contínuo e normativo. Resultados semelhantes são observados em modelos multivariados, como no estudo de Adeniji et al. (2025), que identifica efeitos diferenciados das dimensões de justiça sobre múltiplas formas de comprometimento, reforçando que percepções de equidade e imparcialidade atuam de maneira integrada na formação das atitudes organizacionais.

Para identificar em quais dimensões específicas esse efeito se manifesta, foram analisados os Testes de Efeitos entre-assuntos, que revelaram que a Justiça Distributiva apresentou associação significativa apenas com o comprometimento afetivo, enquanto a Justiça Processual apresentou associação significativa com o comprometimento afetivo e normativo, indicando que a justiça organizacional exerce impacto parcial sobre o comprometimento, sendo esse efeito concentrado especialmente nas dimensões distributiva e processual, com variações no tipo de comprometimento influenciado. Esse resultado converge com os estudos de Machado

(2019), que verificou que quanto maior a justiça nos procedimentos, de como são tomadas as decisões, maior o comprometimento afetivo do trabalhador. Filenga e Siqueira (2006) concluíram que o comprometimento afetivo é explicado pelas dimensões distributiva e procedimental. Também podemos corroborar o resultado desta pesquisa com os achados de Wayne et al. 2002), que identificou as justiças processual e distributiva correlacionadas com o comprometimento.

De maneira prática, o nível de formação (escolaridade) pode influenciar tanto o vínculo emocional e de afinidade quanto a avaliação dos custos de se deixar a instituição. Esse achado ratifica parcialmente o estudo realizado por Basso Júnior (2017), que identificou níveis de comprometimento normativo maior entre os participantes com ensino fundamental, se comparado aos trabalhadores de ensino médio. Ainda, não observou diferenças significativas nos demais níveis de escolaridade.

Servidores em diferentes fases da vida (idade) sentem de maneira distinta a responsabilidade da decisão de deixar a Universidade. No caso desta pesquisa, a idade influenciou significativamente o comprometimento normativo, o que é confirmado por Basso Júnior (2017), que apresentou dados que esclarecem que o comprometimento normativo aparece de forma significativa entre os respondentes de mais idade. Além de Basso, Ghardashi et. al (2022), também sugeriram em seu estudo que a variável idade demonstrou relação significativa com o comprometimento organizacional, além do histórico de emprego e tempo de serviço.

Tabela 6 - Teste entre-assuntos

Fonte		F	P-Valor
Tempo serviço	Comprometimento Afetivo	1,756	0,138
	Comprometimento Contínuo	2,068	0,085
	Comprometimento Normativo	0,830	0,507
Escolaridade	Comprometimento Afetivo	5,431	0,000
	Comprometimento Contínuo	2,577	0,038
	Comprometimento Normativo	1,881	0,114
Idade	Comprometimento Afetivo	1,632	0,182
	Comprometimento Contínuo	0,963	0,411
	Comprometimento Normativo	3,855	0,010
Sexo	Comprometimento Afetivo	0,131	0,718
	Comprometimento Contínuo	0,833	0,362
	Comprometimento Normativo	3,550	0,061
Modalidade PGD	Comprometimento Afetivo	2,474	0,062

	Comprometimento Contínuo	0,786	0,502
	Comprometimento Normativo	0,548	0,650
Justiça Distributiva	Comprometimento Afetivo	8,367	0,004
	Comprometimento Contínuo	2,943	0,087
	Comprometimento Normativo	1,439	0,231
Justiça Informativa	Comprometimento Afetivo	0,009	0,924
	Comprometimento Contínuo	0,125	0,724
	Comprometimento Normativo	2,200	0,139
Justiça Interpessoal	Comprometimento Afetivo	0,040	0,841
	Comprometimento Contínuo	0,016	0,900
	Comprometimento Normativo	1,996	0,159
Justiça Processual	Comprometimento Afetivo	15,853	0,000
	Comprometimento Contínuo	2,126	0,146
	Comprometimento Normativo	20,835	0,000

Na análise dos coeficientes de determinação (R^2) provenientes da MANCOVA, verificou-se que o modelo explicou 30,5% da variabilidade do comprometimento afetivo (R^2 ajustado = 24,7%), 14,1% do comprometimento contínuo (R^2 ajustado = 7,0%) e 26,7% do comprometimento normativo (R^2 ajustado = 20,6%). Esses valores indicam que o conjunto de variáveis independentes e covariáveis incluídas no modelo apresenta poder explicativo moderado para as dimensões afetiva e normativa do comprometimento, mas baixo para a dimensão contínua. O comprometimento contínuo também foi explicado dessa forma na pesquisa de Machado (2019). O R^2 ajustado, por sua vez, corrige a estimativa para o número de preditores e o tamanho da amostra, sendo, portanto, uma medida mais conservadora e adequada para comparação entre modelos. Esses resultados reforçam que, embora parte significativa da variação no comprometimento afetivo e normativo seja explicada pelas variáveis analisadas, outros fatores não contemplados no estudo podem exercer influência relevante, especialmente no comprometimento contínuo.

Na saída de “Estimativas de parâmetro”, o coeficiente B (beta não padronizado) indica a variação média esperada no escore da variável dependente (tipo de comprometimento) associada a determinada categoria ou valor da variável independente, em comparação com a categoria de referência, mantendo constantes as demais variáveis do modelo. Um B positivo indica aumento do comprometimento, enquanto um B negativo indica redução, em relação ao grupo de referência. Por exemplo, no comprometimento afetivo, trabalhadores com tempo de serviço categoria 3 ($B = -4,868$; $p = 0,013$) apresentam, em média, 4,868 pontos a menos no

escore de comprometimento afetivo em comparação à categoria de referência (tempo de serviço 1), controladas as demais variáveis. De forma semelhante, a escolaridade categoria 2 ($B = -6,094$; $p = 0,009$) está associada a uma redução média de 6,094 pontos no comprometimento afetivo, e a justiça distributiva ($B = 0,166$; $p = 0,004$) a um aumento médio de 0,166 pontos, sugerindo que percepções mais altas dessa dimensão de justiça se associam a maior comprometimento afetivo. Já no comprometimento contínuo, o tempo de serviço categoria 3 ($B = -8,093$; $p = 0,018$) e a escolaridade categoria 5 ($B = -25,316$; $p = 0,024$) indicam reduções significativas nos escores, enquanto sexo categoria 2 ($B = 5,588$; $p = 0,033$) representa um aumento médio de 5,588 pontos em relação ao sexo de referência. No comprometimento normativo, a justiça processual ($B = 0,389$; $p < 0,001$) demonstra um efeito positivo, com aumento de 0,389 pontos por unidade de aumento na percepção dessa justiça, enquanto tempo de serviço categoria 2 ($B = -11,963$; $p = 0,002$) e escolaridade categoria 3 ($B = -7,761$; $p = 0,018$) indicam reduções significativas. Assim, a interpretação dos betas permite quantificar não apenas a direção, mas também a magnitude dos efeitos das variáveis independentes sobre cada tipo específico de comprometimento, complementando os testes multivariados.

Tabela 7 - Coeficiente Beta dos valores estatisticamente significativos

Variável preditora	Variável dependente Comprometimento	B	P-Valor	Impacto estimado por +10 pontos no preditor
Justiça Distributiva	Afetivo	0,166	0,004	+1,66 pontos no comprometimento afetivo
Justiça Processual	Afetivo	0,317	<0,001	+3,17 pontos no comprometimento afetivo
Justiça Processual	Normativo	0,389	<0,001	+3,89 pontos no comprometimento normativo
Escolaridade	Afetivo	1,574	0,007	+15,74 pontos no comprometimento afetivo
Escolaridade	Normativo	2,206	0,001	+22,06 pontos no comprometimento normativo
Idade	Normativo	1,058	0,028	+10,58 pontos no comprometimento normativo

No modelo, a Justiça Distributiva apresentou associação positiva e significativa apenas com o comprometimento afetivo ($B = 0,166$; $p = 0,004$). Isso significa que, a cada 10 pontos adicionais no escore de percepção de justiça distributiva (escala 0–100), espera-se, em média,

um aumento de 1,66 pontos no escore de comprometimento afetivo, controladas as demais variáveis. A Justiça Processual mostrou associação positiva significativa com o comprometimento afetivo ($B = 0,317$; $p < 0,001$) e com o comprometimento normativo ($B = 0,389$; $p < 0,001$). Assim, um acréscimo de 10 pontos na percepção de justiça processual está associado a um aumento médio de 3,17 pontos no comprometimento afetivo e de 3,89 pontos no comprometimento normativo. De forma mais ampla, esses resultados indicam que elevações nas percepções de justiça organizacional — em especial nas dimensões distributiva e processual — estão associadas a incrementos consistentes nas atitudes de vínculo organizacional, conforme também sugerido por Silva et al. (2004) ao demonstrarem que avaliações de justiça influenciam diretamente reações psicológicas e atitudes no trabalho.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados desta pesquisa permitiram investigar o que foi posto como objetivo geral: investigar a relação entre justiça organizacional e comprometimento organizacional na percepção dos servidores técnico-administrativos de uma instituição federal de ensino superior. Os resultados evidenciaram que a percepção de justiça organizacional, especialmente as dimensões distributiva e processual, apresentaram efeitos significativos sobre o comprometimento, com destaque para as dimensões afetiva e normativa. Essa evidência reforça a importância de políticas e práticas de gestão de pessoas que tenham como foco a equidade e a transparência na distribuição de recursos, fortalecendo os vínculos emocionais e o senso de permanência na instituição.

No que se refere aos objetivos específicos, é possível concluir que foram atendidos. A análise descritiva permitiu compreender o perfil da amostra, composta majoritariamente por servidores altamente qualificados e com muitos anos de atuação na instituição. A verificação da justiça organizacional como antecedente do comprometimento mostrou-se válida, reforçando como a literatura tem se apresentado e como os constructos aqui descritos são importantes para a consolidação de vínculos institucionais saudáveis.

Avaliando de forma isolada o efeito de cada tipo de justiça sobre as dimensões do comprometimento, temos que, embora a justiça interpessoal e informacional seja relevante com médias elevadas, estatisticamente não tiveram vínculo com o comprometimento, o que pode revelar como os servidores avaliam essas dimensões. Ser bem tratado e obter informações pode ser avaliado como essencial para a rotina.

Por fim, a análise das variáveis sociodemográficas indicou que a escolaridade exerce influência sobre os níveis de comprometimento, evidenciando que fatores individuais também podem impactar nas percepções dos servidores.

Este estudo contribui para o avanço do conhecimento sobre a relação entre justiça e comprometimento organizacional no contexto da administração pública, e de forma mais específica, em uma instituição federal de ensino superior, que possui muitas peculiaridades se comparada com outros órgãos vinculados ao Estado. O avanço também se dá pelo fato de ampliar a compreensão de como esses constructos se relacionam no setor educacional.

É importante reconhecer as limitações deste trabalho. A aplicação desta pesquisa restrita a uma única instituição de ensino, impede a generalização do seu resultado. Além disso, por ser uma pesquisa transversal, a interpretação se restringe às observações de um dado momento.

Essas limitações abrem espaço para futuras pesquisas, que podem aprofundar a análise, seja por meio de estudos longitudinais, seja pela inclusão de outras instituições públicas de ensino superior ou outros órgãos da administração pública. Também se sugere a inclusão de outras metodologias, incorporando abordagem qualitativa, com entrevistas para coleta de dados.

Este estudo cumpre o seu papel de auxiliar e contribuir para a formulação de políticas de gestão de pessoas mais efetivas, alinhando a estratégica institucional com as percepções e necessidades dos servidores. A pesquisa traz soluções para sanar os desafios identificados no Planejamento Estratégico da Universidade, como a necessidade de retenção de talentos.

Além disso, oferece contribuições sociais ao fortalecer o entendimento sobre os vínculos entre os constructos estudados, particularmente em uma instituição educacional cuja missão integra ensino, pesquisa e extensão. Essas contribuições extrapolam o âmbito interno da Universidade uma vez que a melhoria da gestão de pessoas reflete na qualidade dos serviços prestados à sociedade, impactando na formação de cidadãos e profissionais qualificados, no desenvolvimento científico e na transformação social.

De forma resumida, os achados do presente trabalho sugerem que a justiça é um fator central para compreender e potencializar o comprometimento dos servidores técnico-administrativos, por meio da atuação dos colegas, gestores, da gestão superior e do aprimoramento das políticas e práticas institucionais.

REFERÊNCIAS

ADENIKE, Adeniji Anthonia; MISTURAT, Olanrewaju Kofoworola; OLUWAFUNMILAYO Onayemi, Oluwakemi; EJOVWOKEOGHENE, Ogbari Mercy; BOLUWATIFE, Folorunso Flourish. Organisational justice and employees' commitment of selected Nigerian banking sector. *Humanities and Social Sciences Letters* 2025 Vol. 13, No. 1, pp. 69-83, DOI: <https://doi.org/10.18488/73.v13i1.3988>

AMARAL, Daniela Vieira; MELLO, Simone Portella Teixeira; IEPSEN Luã Borges. O comprometimento de gestores acadêmicos na universidade pública: relações afetivas, instrumentais e normativas. *Research, Society and Development*. v. 10, n. 16, 2021

ASSMAR, Eveline Maria Leal, FERREIRA, Maria Cristina, SOUTO, Solange de Oliveira. Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18(3), p: 443-453, 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prc/a/BfL8JyN6LP7PtYWMGy98h9G/?format=pdf&lang=pt>

ASSMAR, Eveline Maria Leal, FERREIRA, M. C., SOUTO, S. O., SOUZA, A. L. R.; Mac-Cord, F.; BORGES, D. (2002). Justiça Organizacional: um modelo multidimensional para uso no Brasil (resumo). In: CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA (org.). Resumos do I Congresso Psicologia e Profissão. São Paulo.

ASSMAR, Eveline Maria Leal. As relações entre justiça, trabalho e organização: Discutindo algumas questões-chave. *Revista Universidade Rural. Série ciências humanas, Seropédica*, v. 25, n. 1/2, p. 151-163, 2003.

ADAMS, S. J. Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press, 1965. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)

ADENIJI, Anthonia Adenike et al. From job satisfaction to organizational commitment: the mediating influence of perceived treatment of diversity among Nigeria ' s public healthcare employees. *J Med Sci*. 2019;7:2031–2035. Disponível em: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC6684430/?utm_source=chatgpt.com

AYANA, Alemayehu Shiferaw, KAUR, Navjot; SHARMA, Dhiraj. The mediation role of organizational commitment and job satisfaction in the effect of perception of organizational justice on intention to leave: evidence from Ethiopia Textile Industry. *Int J Sci Res*. 2017;6:2256–2259. Disponível em: <https://www.ijsr.net/archive/v6i1/ART20164685.pdf>

BANDEIRA, Mariana Lima, MARQUES, Antônio Luiz, VEIGA, Ricardo Teixeira. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 4, n. 2, mai./ago., p: 133-157, 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/HKTJ4zcrHmWrmNTYxwvDSvq/?format=pdf&lang=pt>

BASTOS, Antônio Virgílio B., BRANDÃO, Margarida. G. A., PINHO, Ana Paula M. (1997). Comprometimento Organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitário no cotidiano de trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 1, n. 2, mai./ago. p: 97-120, 1997. Disponível em: https://econpapers.repec.org/article/abganprac/v_3a1_3ay_3a1997_3ai_3a2_3a14.htm?utm_source=chatgpt.com

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; MAIA, Letícia Gomes.; RODRIGUES, Ana Carolina de Aaguier; MACAMBIRA, Magno Oliveira; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Vínculos dos Indivíduos com a Organização: Análise da Produção Científica Brasileira 2000-2010. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, [S. l.], v. 30, n. 2, p. 153-162, 2014. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/revistapt/article/view/17638>

BAKSHI, A. KUMAR, K. National culture and organizational citizenship behavior: development of a scale. In S. Singh (Ed.), *Organisation Behaviour*. Global Publishing House: New Delhi, 2009.

BASSO JUNIOR, Ademor Fabio. Percepção de justiça sobre a avaliação de desempenho e sua relação com o comprometimento organizacional, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/handle/11338/3119>

BATTISTELLA, Luciana Flores, SCHUSTER, Marcelo Silva, DIAS, Valéria da Veiga. Análise da evolução das publicações do tema justiça organizacional no Brasil: um estudo bibliométrico nos eventos da ANPAD e do SEMEAD. *Estudos do ISCA, Série IV*, n. 4, 2012. Disponível em: https://proa.ua.pt/index.php/estudosdoisca/article/view/6271?utm_source=chatgpt.com

BECKER, Thomas. E. Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35(1), 232-244, 1992. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/246208329_Foci_and_Bases_of_Commitment_Are_They_Distinctions_Worth_Making

BEUREN, Ilse Maria; RIBEIRO, Flávio; DA SILVA, Oscar Lopes. Percepção de justiça organizacional e intenção de turnover em empresas de auditoria. *Revista de Ciências da Administração*, v. 21, n. 53, p. 93-111, abr. 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2019V21n53p93>

BIES, R. J., MOAG, J. S. International justice: communication criteria of fairness. In: LEWICKI, R. J. e SHEPPARD, B. H. (eds.). *Research on negotiation in organizations*. vol. 1, (pp. 43-55). Greenwich: Jairess, 1986.

BIBI, Akhtar, KHALID, Muhammad Adnan. HUSSAIN, Amina. Perceived organizational support and organizational commitment among special education teachers in Pakistan. *International Journal of Educational Management* 33 (5), 848-859, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJEM-12-2017-0365>

BINGOL, Hulya. Examination of organizational commitment levels of the academic staffs employed in sports sciences in Turkey. *Cypriot Journal of Educational Sciences* 15 (3), 446-457. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/342538832_Examination_of_organizational_commitment_levels_of_the_academic_staffs_employed_in_sports_sciences_in_Turkey

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; GUIMARÃES, Luísa Nogueira.; PORTO, Juliana Barreiros. Justiça Organizacional - Um panorama da produção científica brasileira. Psicologia: Teoria e Pesquisa. 2022, v. 38, e38518. DOI: <https://doi.org/10.1590/0102.3772e38518.pt>

BLAKELY, Gerald. L., ANDREWS, Martha. C., MOORMAN, Robert. H. (2005). The moderating effects of equity sensitivity on the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. Journal of Business and Psychology, 20(2), 259-273, 2005. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/226319877_The_Moderating_Effects_of_Equity_Sensitivity_on_The_Relationship_Between_Organizational_Justice_and_Organizational_Citizenship_Behaviors

BRASIL.Lei N. 3.998, de 15 de dezembro de 1961. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/13998.htm

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos, Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. Revista do Serviço Público. Ano 49. Número 1 Jan-Mar 1998. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/360>

CAMARGO, Mário Lázaro.; GOULART JÚNIOR, Edward. Comprometimento organizacional: um estudo nacional sobre o conceito e seu processo de desenvolvimento. Revista Labor, 01(20), 96–114, 2019. <https://doi.org/10.29148/labor.v1i20.39556>

CASTRO, Simone Metello de Mattos. Reflexos do teletrabalho no comprometimento organizacional, intenção de sair, satisfação e exaustão no trabalho. Tese (doutorado). Universidade Federal Fluminense. Niterói, 2019. Disponível em: <https://www.sobtratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2019/10/Tese-Os-reflexos-do-Teletrabalho-no-Comprometimento-e-outras-09-08-2019.pdf>

COLQUITT, Jason A. On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. Journal of Applied Psychology, 86(3), 386–400, 2001. Disponível em: https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Justice/Colquitt_Dimensionality_of_Organizational_Justice.pdf

COLQUITT, Jason. A., CONLON, Donald E., WESSON, Michael J., PORTER, Christopher O., NG, K. Yee. Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. Journal of Applied Psychology, 86, 425– 445, 2001.

COLQUITT, Jason A., Noe, R. A., Jackson, C. L. (2002). Justice in teams: Antecedents and consequences of procedural justice climate. Personnel Psychology, 55(1), 83–109, 2002.

COLQUITT, Jason A., SCOTT, Brent A., RODELL, Jessica B., LONG, David M., ZAPATA, Cindy P., CONLON, Donald E., & Wesson, M. J. Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. Journal of Applied Psychology, 98(2), 199–236, 2013 Disponível em: https://docslib.org/doc/8414343/justice-at-the-millennium-a-decade-later-a-meta-analytic-test-of-social-exchange-and-affect-based-perspectives?utm_source=chatgpt.com

COLQUITT, J. A., ZIPAY, K. P. (2015). Justice, fairness, and employee reactions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 75–99, 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/271722644_Justice_Fairness_and_Employee_Reactions

CUNHA, Karina Ferreira; RIBEIRO, Célia; RIBEIRO, Paulo. Comprometimento organizacional: perspectivas atuais e tendências futuras. *Gestão e Desenvolvimento*, n. 29, p. 223-244, mai. 2021. Disponível em: <https://revistas.ucp.pt/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/10031>

CURY, Juliana Marques; VEIGA, Heila Magali da Silva. Comprometimento Organizacional: revisões de literatura de 2009 a 2019. *Interação em Psicologia*, vol. 27 n. 01, 2023. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.5380/riep.v27i1.77332>

CRESWELL, John. W. Projeto de pesquisa. Métodos qualitativo, quantitativo e misto. Artmed Editora, 2010.

DECANATO DE GESTÃO DE PESSOAS. Missão, Visão e Valores. Disponível em: <https://dgp.unb.br/institucional>

DITTRICH, John. E.; CARRELL, Michael. R. Organizational equity perceptions, employee job satisfaction and departamental absence and turnover rates. *Organizational Behavior and Human Performance*, 24, 29-40, 1979. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(79\)90013-8](https://doi.org/10.1016/0030-5073(79)90013-8)

DEMO, Gisela Fiuza. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, 11, 55-81, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/D8JfhbJ8vBTpf6mDz4kqHwb/?format=pdf&lang=pt>

DEMO, Gisela, FOGAÇA Natasha., NUNES Iara, EDREI, Laylla., FRANCISCHETO Leela. Políticas de Gestão de Pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. *Universidade Presbiteriana Mackenzie*. Walter Bataglia (Ed.), p. 15-42. Disponível em: <https://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/2510/2994>

DERESSA, Beshea, ADUGNA, Kebebe, BEZANE, Bezawit, JABESSA. Matebu., WAYESSA Gemechis., KEBEDE Alemi., TEFERA Gelila., DEMISSIE Yisalemush. The relationship between Organizational commitment and organizational justice among health care workers in Ethiopian Jimma Zone Public Health Facilities. *Journal of healthcar leadership*, 2022. Disponível em: <https://www.dovepress.com/article/download/72670>

DORJI, Chime; KAUR, Kamalpreet. The impact of organizational justice on organizational commitment: a perception study on teachers of Bhutan. *Int J Recent Technol Eng*. 2019;7:436–440, 2019. Disponível em: <https://www.ijrte.org/wp-content/uploads/papers/v7i6s5/F10730476S519.pdf>

ETZIONI, Amitai. A comparative analysis of complex organizations. New York: Free Press, 1961. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/313986603_A_Comparative_Analysis_of_Complex_Organizations

FIELD, Andy. Discovering statistics using IBM SPSS statistics. 2013.

FILENGA, Douglas; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional. *Revista de Administração da USP*, 41(4), 431-441, 2006. Disponível em: https://revistas.usp.br/rausp/article/view/44417?utm_source=chatgpt.com

GARCIA, Gabriel Adolfo; SCHWANTZ, Patricia Inês; DORION, Eric Charles Henri; BORTOLASO, Ingridi Vargas. Avaliação dos múltiplos papéis na gestão de pessoas: ferramenta para a melhoria das ações em organizações públicas. **Revista de Carreiras e Pessoas**, [S. l.], v. 13, n. 1, p. 55–72, 2023. DOI: 10.23925/recape.v13i1.54564. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/54564>.

GHASI, Nwanneka Chidinma, OGBUABOR, Daniel Chukwuemeka, ONODUGO, Vincent Aghaegbunam. Perceptions and predictors of organizational justice among healthcare professionals in academic hospitals in South-Eastern Nigeria. *BMC Health Serv Res*. 2020;20:1–12. doi:10.1186/s12913-020-05187-5. Disponível em: <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-020-05187-5>

GOMES, Tarízi Ciocari; ESTIVALETE, Vania de Fátima Barros; RAMADAN, Amanda Oliveira. Justiça Organizacional: Análise Empírica da Percepção de Bancários do Setor Público e Privado. *Revista Ciências Administrativas*, v. 26, n. 3, 2020. Disponível em: <https://ojs.unifor.br/rca/article/view/e10237>

GREENBERG, Jerald. A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22, 1987^a. Disponível em: https://docslib.org/doc/1052718/a-taxonomy-of-organizational-justice-theories?utm_source=chatgpt.com

GREENBERG, Jerald. (2017). Promote procedural justice to enhance acceptance of work outcomes. In

HA, Tae-Soo.; MOON, Kuk-Kyoung. Distributive Justice, Goal Clarity, and Organizational Citizenship Behavior:: The Moderating Role of Transactional and Transformational Leadership. *Sustainability*. V. 15, n 9. 2023. 7403 p. Disponível em: https://www.mdpi.com/2071-1050/15/9/7403/notes?utm_source=chatgpt.com

HAIR JR., Joseph F. et al. *Análise multivariada de dados*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

HELLRIEGEL, Don, SLOCUM JUNIOR, John. W, WOODMAN, Richard. W. *Organizational behavior*. Cincinnati: South-Western College, 2001.

HOMANS, G. C. (1961). *Social behaviour: Its elementary forms*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.

JACOBSEN, Alessandra Linhares., DA CRUZ JUNIOR, João Benjamin., NETO, Luis Moretto. *Administração (Introdução e teorias)* - Florianópolis : SEaD/UFSC, 2006. 216p. : il. Disponível em:

http://arquivos.eadadm.ufsc.br/EaDADM/PP1_2007_1/Modulo_1/Administracao_introducao_e_teorias/Material_didatico/Introducao_a_Administracao.pdf

JAMALUDIN, Zaini. Perceived organizational justice and its impact to the development of commitments: a regression analysis, 2009. Disponível em: https://www.academia.edu/72730692/Perceived_Organizational_Justice_and_Its_Impact_to_the_Development_of_Commitments_A_Regression_Analysis?auto=download&auto_download_source=social-news

JAROS, Stephen. J, JERMIER, John M., KOEHLER, Jerry W., SINCICH, Terry. Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equations models. *Academy of Management Journal*, 36(5), 951-995, 1993. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/324998345_Effects_of_Continuance_Affective_and_Moral_Commitment_on_the_Withdrawal_Process_an_Evaluation_of_Eight_Structural_Equation_Models

JESUS, Renata Gomes de. Comprometimento organizacional: Um estudo de suas relações com percepção de gestão de pessoas e percepção de justiça organizacional. Escola de Administração UFBA. Salvador, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/23558/1/Renata%20Gomes%20de%20Jesus.pdf>

JESUS, Renata Gomes de, ROWE, Diva Ester Okazaki. Percepção de políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: o papel mediador da percepção de justiça organizacional. *Tourism & Management Studies*, 11(2), 211-218, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/25109/1/388743884025.pdf>

KANTER, Rosabeth Moss. (1968). Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.

KELMAN, Herbert C. Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51-60, 1958. Disponível em: https://www.wcfia.harvard.edu/sites/g/files/omnuum8891/files/wcfia/files/hck_compliance.pdf

KLENDAUER, Ruth, DELLER, Jurgen. Organizational justice and managerial commitment in corporate mergers. *Journal of Managerial Psychology*. 2009;24(1):29-45, doi: <https://doi.org/10.1108/02683940910922528>

KRAMER, Gustavo Garcez, FARIA, José Henrique. Vínculos organizacionais. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, 41 (1), 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/qXWxDQmY6FxyPKBHqdwBfph/?lang=pt>

LA FALCE, Jefferson Lopes; GIACOMIN, Renata; CHAVES, Tomaz Antônio; MUYLDER Cristiana Fernandes. Comprometimento organizacional: Estudo comparativo entre duas organizações de ensino e pesquisa. *Revista Gestão e Planejamento*, Salvador, v. 20, p. 362- 381, jan./dez. 2019. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/4767/3802>

LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de Metodologia Científica. Disponível em: Minha Biblioteca, (9th edição). Grupo GEN, 2021.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos da metodologia científica. Atlas, 2010.

LEMONS, Mary A.; JONES, Coy A. (2001). Justiça processual em decisões de promoção: usando percepções de justiça para construir o comprometimento do funcionário". *Jornal de Psicologia Gerencial*, Vol. 268–281, doi: <https://doi.org/10.1108/02683940110391517>

LICORIO, C. M. ; OLIVEIRA, F.; SANTOS, A.. Justiça e comprometimento organizacionais: percepções dos servidores do Ministério Público Federal em Minas Gerais. Brasília, 2015.

LONGO, Francisco. Mérito e Flexibilidade: A Gestão de Pessoas no setor público. São Paulo: FUNDAP, 2007.

LOPES, L; F. Métodos quantitativos aplicados ao comportamento organizacional. Voix: Santa Maria, 2018.

MACHADO, Lorena Ribeiro. Comprometimento organizacional: um estudo mediacional entre a percepção de justiça organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional entre trabalhadores de um polo industrial / Lorena Ribeiro Machado. – 2019. 139 f. : il. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/32211>

MASTERSON, Suzanne. S., LEWIS, Kyle, GOLDMAN, Barry. M., TAYLOR, M. Susan. Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43, 738-748, 2000. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/273933794_Integrating_justice_and_social_exchange_The_differing_effects_of_fair_procedures_and_treatment_on_work_relationships

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire., ENDERS, Wayne Thomas. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). *Revista de Administração Contemporânea*, 2(3), 67-87, 1998. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/Ymp5dkPkFwPkHNSHpFpgWXp/?format=html&lang=pt>

MENDONÇA, Helenides, TAMAYO, Álvaro. Percepção de justiça e reações retaliatórias nas organizações: Análise empírica de um modelo atitudinal. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(2), 117–135, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s1415-65552004000200007>

MENDRYK, Iwona. O impacto da justiça processual e distributiva no comprometimento organizacional de funcionários com diversas idades. Resultados da pesquisa. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, seção H – Oeconomia*, [SI], v. 3, pág. 107, nov. 2017. ISSN0459-9586. Disponível em: < <https://journals.umcs.pl/h/article/view/5468/4260> >. Data de acesso: 03 dez. 2025. doi: <http://dx.doi.org/10.17951/h.2017.51.3.107> .

MEYER, John P., ALLEN, Natalie. J. Commitment in the workplace: theory, research and application. California (EUA): Sage Publications, 1997.

MEYER, John. P., BOBOCEL, D. Ramona., ALLEN, Natalie. J. Development of organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal study of pre- and post-entry influences. *Journal of Management*, 17(4), 717–733, 1991. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206391017004>

MEYER, John P., ALLEN, Natalie. J. TCM Employee Commitment Survey Academic Users` Guide 2004. Department of Psychology, University of Western Ontario, 2004. Disponível em: <https://employeecommitment.com/TCM-Employee-CommitmentSurvey-Academic-Package-2004.pdf>

MEYER, John P., ALLEN, Natalie. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89. DOI: [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

MEYER, John P., ALLEN, Natália. J., SMITH, Catherine A. Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551, 1993: Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/211391140_Commitment_to_Organizations_and_Occupations_Extension_and_Test_of_a_Three-Component_Conceptualization

MONTENEGRO, Adauto de V.; PINHO, Ana P.M.; TUPINAMBÁ, Antonio C. R. Perfis de comprometimento organizacional em universidades federais: características sociodemográficas e ocupacionais. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 24, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/ppx5ZHQyYmmjYHgYddFRJCL/?format=pdf&lang=pt>

MOORMAN, Robert H., BLAKELY, Gerald L., NIEHOFF, Brian P. Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, 41, 351–357, 1998. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/277530938_Does_Perceived_Organizational_Support_Mediate_the_Relationship_Between_Procedural_Justice_and_Organizational_Citizenship_Behavior

MOURA, Claudio Burlas; DE CASTRO PINHEIRO, Christian; DA SILVA, Thais Miranda. Gestão estratégica em recursos humanos. *RH Visão Sustentável*, v. 1, n. 1, p. 76-95, 2021.

MOWDAY, R. T.; STEER, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, v. 14, p. 224-247, 1979.

MOWDAY, Richard T., PORTER, Lyman W., STEERS, Richard. M. (1982). Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover. New York: Academic Press, 1982. Disponível em: https://www.academia.edu/3379532/The_measurement_of_organizational_commitment_1

OLIVEIRA, L. O. Gestão de pessoas aplicada ao setor público. Disponível em: Minha Biblioteca, Grupo A, 2017.

OLIVEIRA, Ana Clara Costa; PAIVA, Kely César Martins de; TORRES, Thaís Pinto da Rocha; PEREIRA, Jefferson Rodrigues. Justiça e Comprometimento Organizacionais: um

estudo sobre as percepções dos servidores do Ministério Público Federal em Minas Gerais. *Revista do Serviço Público*, v. 73, n. 2, p. 245-268, abr./jun. 2022. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/jspui/handle/1/7428>

OLIVEIRA, Jocelia da Hora et al. Comprometimento Organizacional dos servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ifpb.edu.br/bitstream/177683/722/1/Comprometimento%20organizacional%20dos%20servidores%20do%20Instituto%20Federal%20da%20Para%C3%ADba%20Joc%C3%A9lia%20da%20Hora%20Oliveira%20Barbosa.pdf>

O'REILLY, C., CHATMAN, J. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychological*, 71(3), 492-499, 1986.

PAREKE, Fahrudin JS. Os construtos multidimensionais da justiça organizacional e do comprometimento organizacional: evidências empíricas de organizações públicas e privadas na Indonésia. *AFEBI Management and Business Review*, v. 2, n. 2, p. 69-71, 2017. DOI: <https://doi.org/10.47312/ambr.v2i2.105>

PRESTES, Ludmila Inês Nunes. Percepção de justiça e comprometimento organizacional em servidores públicos, 2011. 178 f.: il. Disponível em: <https://tede2.pucgoias.edu.br/bitstream/tede/1783/1/Ludimila%20Ines%20Nunes%20Prestes.pdf>

PRESTES, Ludmila Inês Nunes, MENDONÇA, Helenides, FERREIRA, Maria Cristina. Por que a percepção de justiça organizacional torna os trabalhadores mais comprometidos? *Fragmentos de Cultura*, 23(3), 319-333, 2013. Disponível em: <https://seer.pucgoias.edu.br/index.php/fragmentos/article/view/2953>

REGO, Arménio. Justiça e comportamentos de cidadania nas organizações: Uma abordagem sem tabus. Lisboa: Edições Sílabo, 2000.

REGO, Arménio. Comprometimento afetivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 6, n. 2, mai./ago. p. 209-241, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552002000200012>

REGO, Arménio., CARVALHO, Maria Teresa, LEITE, Rregina., FREIRE, Carla., VIEIRA, Armando. Justiça nas organizações: Um modelo tetra-dimensional. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 2(2), 113-142, 2002. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/7062/6535>

REGO, Arménio. Climas de justiça e comprometimento organizacional. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 3(1), 27-60, 2003. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572003000100003

REGO, Arménio. Comprometimento organizacional e ausência psicológica: afinal, quantas dimensões? *Revista de Administração de Empresas*, v. 43, n. 4, p. 25-35, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902003000400003>

REGO, Arménio., SOUTO, Solange. A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. In: Revista de Administração Contemporânea, v. 8, n. 1, jan./mar, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552004000100008>

RUPP, Deborah. E., SHAO, Ruodan., JONES, Kisha. Shannon., LIAO, Hui. The utility of a multifoci approach to the study of organizational justice: A meta-analytic investigation into the consideration of normative rules, moral accountability, bandwidth-fidelity, and social exchange. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123(2), 159-185, 2014. DOI: 10.1016/j.obhdp.2013.10.011.

SANTOS, Edicreia Andrade dos; VENTURINI, Lauren Dal Bem; SALLABERRY, Jonatas Dutra; KLEIN, Luciana; FLACH, Leonardo. Justiça organizacional e desempenho de tarefas: um estudo entre diferentes atividades e cargos no setor de justiça. *Revista de Administração da UFSM*, Santa Maria, v. 16, n. 1, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reaufsm/a/QffwWG3XpSWBWn7R3fsqSSL/abstract/?lang=pt>

SANTOS, Rita de Cássia Trindade; CORRÊA, Jonathan Saidelles; SANTOS, Lucas Almeida, ESTIVALETE, Vania de Fátima Barros, COSTA, Vania Medianeira Flores; LOPES, Luis Felipe Dias. Compromisso Organizacional: um estudo com docentes de uma Instituição Federal de Ensino. *Caderno de Administração*, Maringá, v. 28, n. 2, p. 44-59, jul./dez. 2019. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/7338/733880586004.pdf>

SEMBIRING, Nurdin; NIMRAN, Umar; ASTUTI Endang Siti; UTAMI, Hamidah Navati. The effects of emotional intelligence and organizational justice on job satisfaction, caring climate, and criminal investigation officers' performance. *International Journal of Organizational Analysis*, v. 28, n. 5, p. 1113-1130. 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/342279021_The_effects_of_emotional_intelligence_and_organizational_justice_on_job_satisfaction_caring_climate_and_criminal_investigation_officers'_performance

SILVA, Angela Maria Monteiro da.; ALMEIDA, Gustavo de Oliveira; CARVALHO, Denise. (2005). O Papel das Dimensões da Justiça Organizacional Distributiva, Processual, Interpessoal e Informacional na Predição do *Burnout*. *RAM. Revista De Administração Mackenzie*, 6(1), 107–127. <https://doi.org/10.1590/1678-69712005/administracao.v6n1p108-127>

SILVA, Eliana Edington da Costa. Consentimento organizacional: uma proposta de medida do construto. – Salvador, 2009. 168 f.: il. Disponível em: https://pospsi.ufba.br/sites/pospsi.ufba.br/files/eliana_edington.pdf

SILVA, Emerson José; DE PAULA, Alessandro Vinicius. Comprometimento Organizacional dos Servidores Técnicos-Administrativos em Educação (TAES) do Ensino Superior Federal. Editora Científica. Capítulo 6, p. 82-98. 2022. Disponível em: <https://downloads.editoracientifica.com.br/articles/220809790.pdf>

SILVA, Maiara Sardá; MENDES, Alcindo Cipriano Argolo; BEUREN, Ilse Maria; LUNKES, Rogério João; KRUGER, Silvana Dalmutt. Avaliando o feito moderador e mediador do comprometimento afetivo e da justiça procedimental na relação entre sistemas de recompensas e desempenho no trabalho. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*,

Brasília, v. 16, n. 2, p.103-123, abr./jun. 2022. Disponível em: <https://www.repec.org.br/repec/article/view/3079>

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. (2003). Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 7, 165-185. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/HyXFgWVrhsgs49WTXjBxSRN/abstract/?lang=pt>

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias, GOMIDE JUNIOR, Sinésio. (2014). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* 2, 317-348.

SOBREIRA, Francisco ESCOLASTICO; ZILLE, Luciano Pereira; FARONI, Walmer. Comprometimento organizacional: estudo com servidores técnico-administrativos de nível superior da Universidade Federal de Viçosa. *Administração Pública e Gestão Social*, v. 13, n. 1. 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/6111>

SOTOMAYOR, Ana Maria Silva Barbosa. Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: a perspectiva da justiça organizacional. *Revista Universo Contábil*, ISSN 1809-3337, Blumenau, v. 3, n. 3, p. 87-100, set./dez, 2007 Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1170/117016548007.pdf>

STEERS, R. M. Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56. *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (pp. 316-348). Porto Alegre: Artmed, 1977.

SUIFAN, Taghrid. (2019). The Effect of Organizational Justice on Employees' Affective Commitment. *Modern Applied Science*. 13. 42. 10.5539/mas.v13n2p42. DOI: 10.5539/mas.v13n2p42

TAMAYO, Álvaro, SOUZA, Maíra. G. S., VILAR, Luciana S., RAMOS, Juliana L., ALBERNAZ, Janafna V., FERREIRA, Nadia. P. Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional. *Psicologia: teoria e pesquisa*. v. 17, n. 1, p. 27-35, jun./abr, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/YzpT4YxJg5cns9vy8NVcf8y/?lang=pt>

TAMAYO, Alvaro; MENDES, Ana Magnólia; PAZ, Maria das Graças Torres. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia**, Natal, v.5, n.2, p.289-315, maio/ago.2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/epsic/a/n7tx9PkTXQGR5mXy38NG8fB/?format=html&lang=pt>

THIBAUT, John; WALKER, Laurens. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Erlbaum, Hillsdale, NJ.

TOMAZZONI, Gean Carlos,; COSTA, Vânia Medianeira Flores. Vínculos organizacionais de comprometimento, entrincheiramento e consentimento: explorando seus antecedentes e consequentes. *Cadernos EBAPE.BR* 18 (2) apr-jun 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395175056>

TYLER, Tom R.; BLADER, Steven L. *Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement*. Philadelphia: Psychology Press, 2000.

TYLER, T. R., BOECKMANN, Robert J., SMITH, Heather, HUO, Yuen J. Social justice in a diverse society. Colorado: Westview Press, 1997.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Estatuto e Regimento Geral, 2025.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Plano de Desenvolvimento Institucional, 2023. Disponível em: <https://planejamento.unb.br/>

VERGARA, S. C. Gestão de pessoas, 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WAYNE, Sandy, SHORE, Lynn M., BOMMER, William H. TETRICK, Lois. The Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader-Member Exchange. The Journal of applied psychology, 87(3), 590-8, 2002. DOI: 10.1037//0021-9010.87.3.590.

WIENER, Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view. Academy of Management Review, 7(3), 418-428. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/257334?origin=crossref>

WITT, L. Alan; BROACH, Dana. Exchange ideology as a moderator of the procedural justice: satisfaction relationship. The Journal of Social Psychology, 133(1), 97-103, 1992. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/235054753_Exchange_Ideology_as_a_Moderator_of_the_Procedural_Justice-Satisfaction_Relationship

APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Parte I - Escala de Comprometimento Organizacional

Escala de Comprometimento Organizacional	Concordo Fortemente	Concordo	Sem opinião	Discordo	Discordo Fortemente
Não me sinto "emocionalmente ligado" à Universidade. (R)	1	2	3	4	5
A Universidade tem um grande significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5
Não me sinto como "fazendo parte da família" na Universidade. (R)	1	2	3	4	5
Eu realmente sinto os problemas da Universidade como se fossem meus.	1	2	3	4	5
Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira na Universidade.	1	2	3	4	5
Não me sinto como fazendo parte da Universidade. (R)	1	2	3	4	5
Acredito que teria poucas alternativas se deixasse esta Universidade.	1	2	3	4	5
Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar a Universidade agora.	1	2	3	4	5
Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta Universidade é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra instituição poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.	1	2	3	4	5
Neste momento, manter-me nesta Universidade é tanto uma questão de necessidade material quanto um desejo.	1	2	3	4	5
Uma das poucas consequências negativas para mim se saísse desta Universidade seria a escassez de alternativas de emprego imediatas.	1	2	3	4	5
Se eu decidisse deixar a Universidade agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	1	2	3	4	5
Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta Universidade, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	1	2	3	4	5
Eu não deixaria a Universidade agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	1	2	3	4	5
Eu não sinto qualquer obrigação em permanecer na Universidade. (R)	1	2	3	4	5
Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria correto deixar esta Universidade agora.	1	2	3	4	5
Eu me sentiria culpado se deixasse a Universidade agora.	1	2	3	4	5
Esta Universidade merece minha lealdade.	1	2	3	4	5
Eu devo muito à Universidade.	1	2	3	4	5

Parte II - Escala de Justiça Organizacional

Escala de justiça organizacional	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Na maioria	Sempre
As perguntas seguintes referem-se às políticas existentes na instituição em que você trabalha e aos procedimentos que ela utiliza para o alcance de metas. Até que ponto...					
Você pode expressar seus pontos de vista e sentimentos sobre as normas e procedimentos que se aplicam na Universidade?	1	2	3	4	5
Você tem influência nos resultados obtidos pela Universidade mediante as normas e procedimentos que ela utiliza?	1	2	3	4	5
As normas e procedimentos em seu local de trabalho são aplicados de forma consistente?	1	2	3	4	5
As normas e procedimentos aplicados na Universidade são justos?	1	2	3	4	5
As normas e procedimentos aplicados na Universidade se baseiam em informações corretas?	1	2	3	4	5
As normas e procedimentos da Universidade permitem que você conteste os resultados das decisões que lhe dizem respeito?	1	2	3	4	5
As normas e procedimentos que se aplicam na Universidade se fundamentam em valores éticos e morais?	1	2	3	4	5
Os itens seguintes referem-se aos resultados de seu trabalho. Até que ponto...					
Os resultados alcançados por você refletem o real esforço que você dedica ao seu trabalho?	1	2	3	4	5
Os resultados que você obtém refletem a verdadeira importância de seu trabalho?	1	2	3	4	5
Os resultados que você obtém refletem a real contribuição que você dá a sua instituição?	1	2	3	4	5
Os resultados que você obtém refletem seu real desempenho?	1	2	3	4	5
Os itens seguintes relacionam-se à pessoa responsável por implementar os procedimentos em sua instituição (seu supervisor, a pessoa responsável pelo setor, etc). Até que ponto esta pessoa...					
Trata-lhe de modo cortês ?	1	2	3	4	5
Trata-lhe com dignidade ?	1	2	3	4	5
Trata-lhe com respeito?	1	2	3	4	5
Não faz comentários inadequados sobre você?	1	2	3	4	5
Trata-lhe com franqueza?	1	2	3	4	5
Explica-lhe com clareza os procedimentos adotados?	1	2	3	4	5
Fornece-lhe explicações razoáveis sobre os procedimentos adotados na instituição?	1	2	3	4	5
Comunica-se com você nos momentos oportunos?	1	2	3	4	5
Dá-lhe a impressão de que adapta a comunicação com seus subordinados de acordo com as necessidades pessoais de cada um?	1	2	3	4	5