

**PERCEPÇÕES DE JUSTIÇA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL EM PARTICIPANTES DE ARRANJOS DE TRABALHO ALTERNATIVOS**

Juliana Ventura Amaral<sup>1</sup>  
Marcos Vinícius de Aleixo Rocha<sup>2</sup>  
Suzane Zacarias Becatini<sup>3</sup>

**RESUMO**

Há tempos as percepções de justiça organizacional vêm sendo estudadas em vários contextos, no entanto, ainda carecem pesquisas sobre o tema nos novos arranjos de trabalho. Nesse sentido, o objetivo central deste estudo é investigar as relações entre justiça processual, justiça distributiva, comprometimento organizacional e intenção de rotatividade no contexto de trabalho híbrido em uma empresa do meio de pagamentos. Houve a aplicação de um questionário a empregados que não possuem cargo de alta gestão e realizam ou realizaram jornada de trabalho híbrida. A amostra foi formada por 44 profissionais, considerando a diversidade de gerências, cargos e níveis hierárquicos. Os resultados obtidos revelam interação complexa entre as percepções dos colaboradores e diferentes dimensões organizacionais. O respeito à jornada de trabalho justa, os esforços da organização em ser justa com os empregados e a percepção de que as políticas implementadas visam recompensar os funcionários por seus desempenhos mostraram mais associação com o comprometimento organizacional. Contribui-se com a construção de uma base de conhecimento abrangente e aplicável, fornecendo dados para a teoria e prática da gestão de recursos humanos e oferecendo subsídios para a tomada de decisões voltadas à promoção de uma cultura organizacional alinhada aos valores e ao bem-estar dos colaboradores.

**Palavras-chave:** Justiça organizacional. Justiça processual. Justiça distributiva. Teletrabalho. Comprometimento.

<sup>1</sup> Doutora em Ciências (Controladoria e Contabilidade) pela USP.

<sup>2</sup> Mestrando em Controladoria e Finanças (FIPECAFI).

<sup>3</sup> Mestranda em Controladoria e Finanças (FIPECAFI).

## PERCEPTIONS OF JUSTICE AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN PARTICIPANTS IN ALTERNATIVE WORK ARRANGEMENTS

### ABSTRACT

---

Perceptions of organizational justice have been studied in various contexts for some time, however, there is still a lack of research on the topic in new work arrangements. In this sense, the central objective of this study is to investigate the relationships between procedural justice, distributive justice, organizational commitment and turnover intention in the context of hybrid work in a payments company. A questionnaire was applied to employees who do not hold a senior management position and who work or have carried out hybrid working hours. The sample was made up of 44 professionals, considering the diversity of management, positions and hierarchical levels. The results obtained reveal a complex interaction between employees' perceptions and different organizational dimensions. Respect for fair working hours, the organization's efforts to be fair to employees and the perception that the policies implemented aim to reward employees according to their performance showed more association with organizational commitment. It contributes to the construction of a comprehensive and applicable knowledge base, providing data for the theory and practice of human resources management and offering support for decision-making aimed at promoting an organizational culture aligned with values and well-being of employees.

**Keywords:** Organizational justice. Procedural justice. Distributive justice. Teleworking. Commitment.

---

### 1 INTRODUÇÃO

A temática da justiça organizacional tem sido um dos tópicos mais investigados, especialmente nas áreas da psicologia industrial-organizacional, na gestão de recursos humanos e no comportamento organizacional (Sotomayor, 2007).

Ainda de acordo com Sotomayor (2007), a justiça organizacional foca três tipos de percepções subjetivas: a justiça da distribuição dos resultados ou das atribuições de recursos, designada por justiça distributiva; a justiça dos procedimentos utilizados para determinar essas atribuições, denominada justiça procedimental; e um terceiro julgamento de justiça que foca na qualidade do tratamento interpessoal, denominado de justiça interacional.

A justiça organizacional é construída socialmente e influencia de maneira determinante nas atitudes e comportamentos das pessoas no ambiente de trabalho. Estudos são desenvolvidos para identificar a forma como ela acontece, quais elementos promovem sentimentos de injustiça, e quais são as principais reações dos indivíduos (Beuren; Klein; & Dal Vesco, 2015).

Os pesquisadores há tempos vêm estudando as percepções de justiça organizacional em vários contextos como, por exemplo, processos de seleção, promoções, dispensas, formação, mudança organizacional e avaliação de desempenho (SOTOMAYOR, 2007). Todavia, ainda são escassas as pesquisas que averiguam o impacto da justiça organizacional nos novos arranjos de trabalho.

Nesse sentido cumpre trazer que Blix, Ortegren, Sorensen e Vagner (2021) investigaram a relação entre as percepções de justiça e o comprometimento organizacional entre participantes e não participantes de arranjos de trabalho alternativos (teletrabalho). Os resultados dos estudos

confirmaram a hipótese dos autores de que as percepções de justiça processual, tanto para os participantes quanto para os não participantes, têm um impacto significativo no comprometimento organizacional.

Não foram localizados estudos até então que haviam examinado se os participantes e os não participantes de rotinas de trabalhos alternativos têm uma associação positiva entre as percepções de justiça processual e o comprometimento organizacional. Quando analisados em conjunto com a influência da justiça distributiva, os resultados indicaram as dimensões da justiça mais influentes no comprometimento organizacional tanto para participantes como para não participantes do trabalho remoto.

A presente pesquisa busca reproduzir e expandir a estrutura metodológica empregada por Blix et al. (2021) em um novo contexto organizacional, focando especificamente nas percepções dos colaboradores envolvidos em uma jornada híbrida de trabalho em uma empresa líder no setor de meios de pagamentos. O objetivo central é investigar as relações entre justiça processual, justiça distributiva, comprometimento organizacional e intenção de rotatividade nesse contexto específico. Este novo enfoque se torna crucial à medida que a natureza do trabalho híbrido ganha relevância nas organizações contemporâneas, pós pandemia COVID-19, e compreender as dinâmicas subjacentes torna-se essencial para a gestão eficaz de recursos humanos.

A escolha de replicar e adaptar o estudo de Blix et al. (2021) para o contexto da jornada híbrida em uma empresa de meios de pagamentos baseia-se na necessidade de compreender como as percepções de justiça organizacional influenciam o comprometimento dos colaboradores e sua intenção de rotatividade neste cenário específico. Com a crescente implementação de modelos de trabalho híbridos, a análise das percepções de justiça e seu impacto nas atitudes dos colaboradores torna-se imperativa para o desenvolvimento de estratégias eficazes de gestão de talentos.

Ao replicar este estudo, espera-se não apenas confirmar os resultados anteriores, mas também fornecer *insights* adicionais sobre a generalização dessas descobertas. Este esforço contribui para a construção de uma base sólida de conhecimento no campo da psicologia organizacional, auxiliando pesquisadores, profissionais e gestores na compreensão mais aprofundada dos fatores que influenciam o comprometimento organizacional em diferentes ambientes de trabalho.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Justiça Organizacional**

Souza e Mendonça (2009) citam que o prazer é vivenciado quando o trabalho favorece a valorização e o reconhecimento, sobretudo na realização de uma tarefa significativa e importante para a organização e a sociedade. A busca por prazer no trabalho justifica-se pelo fato de o trabalho ser um estruturante psíquico, levando, por isso, o trabalhador a um movimento constante de busca de prazer e evitação ou transformação do sofrimento para manter o seu equilíbrio psíquico. Princípios morais e éticos e um senso de justiça focado nos procedimentos

organizacionais, com a distribuição de recursos e recompensas e por meio das relações interpessoais, são imperativos para que esse prazer seja alcançado.

Mendonça e Tamayo (2004) esclarecem que um dos primeiros teóricos a apresentar contribuições para os estudos relacionados à justiça foi Homans (1961). Para o autor, o homem espera receber suas recompensas de forma proporcional às relações de troca que estabelece com seus colegas de trabalho. Trata-se de uma relação econômica, na qual recompensas ou lucro crescem de acordo com os investimentos e os custos.

A justiça organizacional é a psicologia da justiça aplicada aos ambientes organizacionais, tendo como foco as percepções de justiça existentes nas relações entre trabalhadores e suas organizações (Assmar; Ferreira; Souto, 2005). Seu estudo é importante por três motivos: (i) a justiça é um fenômeno psicossocial e penetra na vida social e organizacional; (ii) a força de trabalho é o ativo mais importante de qualquer organização, sendo que o modo com que ela é tratada afeta suas atitudes e comportamentos, como o comprometimento, confiança, desempenho, rotatividade, agressão; e (iii) o movimento em direção a uma força de trabalho mais qualificada faz supor que os trabalhadores mais habilitados reivindiquem não somente bons empregos, mas também tratamento digno e respeitoso dentro das organizações.

A investigação da justiça organizacional desdobra-se em, minimamente, duas grandes dimensões: a justiça distributiva, referente ao conteúdo das distribuições, à justiça dos resultados alcançados; e a justiça processual, referente à justiça dos procedimentos adotados para determinar as distribuições. Há ainda correntes que defendem uma terceira dimensão, ainda que pesem as controvérsias existentes sobre sua autonomia em relação à justiça processual, que é a justiça interacional, associada à qualidade do tratamento interpessoal (Assmar; Ferreira; Souto, 2005).

De modo específico, a justiça distributiva refere-se às percepções de justiça dos empregados sobre o que recebem da organização, tendo como parâmetro a equidade entre indivíduos (Beuren; Klein; Dal Vesco, 2015). A justiça distributiva pode ser vista como a avaliação do quanto é justa determinada alocação de recursos e de recompensas direcionadas às pessoas. Entretanto, a justiça distributiva não se restringe à regra única da equidade. O modelo unidimensional da justiça é limitado para compreender os processos psicológicos que envolvem um fenômeno de tamanha complexidade, pautado por três princípios de justiça: da necessidade, da contribuição e da igualdade. Posto isto, defende-se o caráter situacional da justiça e salienta que o contexto é o melhor regulador dos diferentes sistemas de distribuição (Mendonça; Tamayo, 2004).

Considerando que a distribuição e a alocação de recursos são insuficientes para explicar a natureza da justiça organizacional em sua amplitude, surgiram estudos com o objetivo de compreender os procedimentos que levam a uma determinada distribuição: a justiça dos procedimentos. Os indivíduos qualificam de maneiras diversas o que é justo em relação aos procedimentos de tomada de decisão. Deve contar a oportunidade de as pessoas expressarem suas opiniões no processo decisório e influenciar nos resultados (Mendonça e Tamayo, 2004). A justiça procedimental, portanto, refere-se às percepções de justiça dos empregados sobre procedimentos.

A justiça processual diz respeito à percepção de que os processos e procedimentos que governam as decisões e ações dentro da organização são justos e equitativos. As empresas que valorizam a justiça processual têm maior probabilidade de beneficiar da unificação entre a organização e os funcionários (Konovsky; Folger, 1987) e as empresas que

fazem esforços para promover a justiça processual têm maior probabilidade de reter funcionários com maiores níveis de satisfação no trabalho (Lambert et al., 2007; Dailey; Kirk, 1992).

Finalmente a justiça interacional refere-se às percepções de justiça dos empregados sobre o tratamento interpessoal, tanto nos aspectos distributivos quanto procedimentais, e divide-se em informacional e interpessoal. A informacional refere-se às explicações fornecidas aos empregados; e a interpessoal ao grau de cortesia, dignidade e respeito com que são tratados pelos superiores. As percepções de justiça organizacional afetam uma as atitudes e comportamentos organizacionais e podem interagir entre si, na explicação dessas mesmas atitudes e comportamentos (Beuren; Klein; Dal Vesco, 2015).

A pandemia de Covid-19 provocou uma situação de insegurança vivenciada por todos, influenciando a percepção de justiça organizacional e do comprometimento afetivo no desempenho no trabalho, sendo tal associação pouco inexplorada, sobretudo no contexto do teletrabalho (Martins; Euzebio; Beuren, 2022).

## 2.2 Novos modelos de trabalho

O teletrabalho refere-se ao conjunto de atividades profissionais realizadas fora da organização, sem contato pessoal com colegas de trabalho, mas com a possibilidade de se comunicar por meio de tecnologia de qualquer tipo (exemplo: telefone móvel ou e-mails). Pode, ainda, ser realizado online ou off-line, dependendo do uso direto dos computadores. Pode assumir a forma do trabalho realizado de casa (*work from home – telework – home-office*), por uma época ou de forma determinada e permanente. Pode também ser caracterizado quando os trabalhadores realizam todas ou grande parte de suas atividades em um ambiente fisicamente separado do local de seu trabalho, usando meios tecnológicos para sua realização (Rafalski; Andrade, 2015).

A modalidade de teletrabalho pode ser uma ferramenta para retenção de talentos nas organizações, uma vez que permite ao indivíduo equacionar/equilibrar o trabalho e a vida pessoal. Ainda há as vantagens inerentes à flexibilidade de horários, diminuição de custos pessoais e organizacionais, maior maturidade profissional, aumento da produtividade e a redução do tempo no trânsito. Como principal desvantagem há a falta de socialização com pares e superiores hierárquicos (Rafalski; Andrade, 2015; Ceribeli; Ferreira, 2016).

Martins, Euzebio e Beuren (2022) constataram uma relação positiva entre o trabalho remoto e a dimensão da justiça distributiva, porém, a relação das dimensões de justiça processual e interacional não foi confirmada. O efeito positivo da percepção de justiça distributiva e processual sobre comprometimento afetivo foi confirmado, ao contrário da justiça interacional. Os autores concluíram que o trabalho remoto office parece ter intensificado a percepção de justiça distributiva e amortecido o comprometimento afetivo.

Blix et al. (2021) perceberam que tanto os participantes quanto os não participantes em teletrabalho têm o comprometimento organizacional significativamente influenciado por percepções de justiça. Diferentemente do que Martins, Euzebio e Beuren (2022) concluíram, Blix et al. (2021) constataram que as percepções de justiça distributiva não influenciam o compromisso organizacional tanto nos participantes quanto nos não participantes do teletrabalho. No contexto dos autores, o processo (justiça processual) mostra-se especialmente relevante para um auditor, já

que seu trabalho envolve obter uma compreensão e subsequentemente documentar essa compreensão os processos de seus clientes. Por outro lado, o resultado (justiça distributiva) pode não ser tão saliente aos auditores em comparação com outros funcionários, já que os auditores fazem recomendações, mas o cliente a gestão é responsável, em última instância, pela implementação das suas recomendações.

Da mesma forma, o conhecimento do auditor sobre as altas taxas de rotatividade pode influenciar a percepção distributiva do auditor. Outros funcionários podem ter percepções de justiça de forma diferente porque os auditores podem não se importar tanto sobre quem participa da política, dado seu conhecimento da alta taxa de rotatividade de auditores.

Nesse sentido, torna-se relevante investigar no Brasil, em outro contexto profissional (profissionais de empresa do meio de pagamentos), de que forma as percepções de justiça impactam o desempenho de empregados em trabalho híbrido.

### **3 MÉTODOS DE PESQUISA**

#### **3.1 Contexto**

Esse estudo foi realizado em uma empresa de meios de pagamento, que por questões de confidencialidade, neste estudo é designado como empresa Alfa. Nela, os empregados trabalham em sua grande maioria em regime híbrido, ou seja, realizam atividades laborais duas ou três vezes na semana em casa, havendo retorno em dias pré-estabelecidos para a Matriz (jornada de trabalho híbrido).

A empresa Alfa é uma sociedade por ações dedicada à exploração do mercado de meios de pagamento, o que abrange soluções de aquisição, oferta de modalidades de pré-pagos entre outras soluções de pagamentos.

#### **3.2 Perfil do Participante**

A decisão do perfil desejado para os participantes desta pesquisa subsidiou-se na análise das potenciais condições de oferecimento de informações relevantes e fidedignas sobre o contexto da pesquisa, de examinar as percepções de participantes de jornada híbrida de trabalho de uma empresa de meios de pagamentos em relação a justiça processual, distributiva, comprometimento organizacional e intenção de rotatividade.

Neste trabalho, decidiu-se que os participantes seriam os profissionais com condição de oferecer informações relevantes e confiáveis sobre o tema estudado, independentemente da sua área de atuação na empresa.

#### **3.3 População e Amostra da Pesquisa**

A população da pesquisa foi acessada mediante uma amostra, que nada mais é do que um subconjunto da população. Martins e Theóphilo (2009) explicam que, geralmente, as pesquisas são viabilizadas por meio de amostras, pois nem sempre é possível obter as informações de todos os elementos da população. Limitações de tempo, de custo e as vantagens do uso das técnicas estatísticas de inferência justificam as amostragens. Entretanto, claro deve estar que, como a representatividade da amostra depende do seu tamanho e de outras considerações metodológicas,

é imprescindível acercar-se de cuidados para assegurar a melhor representação possível de toda a população.

A amostra utilizada nesta pesquisa classifica-se como não probabilística já que sua obtenção ocorreu de forma não aleatória. As probabilidades de cada elemento da população fazer parte da pesquisa acabaram não sendo iguais (Fávero; Belfiore; Chan; Silva, 2009) porque a amostra foi composta pelas empresas que espontaneamente aceitavam participar do estudo.

Vale destacar que Castro (1977) argumenta que a não aleatoriedade não é necessariamente uma restrição à pesquisa e que amostras desse tipo podem fornecer informações extremamente importantes e úteis. Segundo o autor, a amostra aleatória não é de todo importante quando o que se busca é identificar relação entre variáveis. Neste estudo, o questionário foi aplicado a empregados que não possuem cargo de alta gestão e realizam ou realizaram jornada de trabalho híbrida. A amostra foi formada por 44 profissionais da empresa de meios de pagamento que responderam ao questionário. A seleção da amostra foi feita levando em consideração a diversidade de gerências, cargos e níveis hierárquicos para assegurar representatividade.

A coleta de dados ocorreu entre 05 de outubro de 2023 e 06 de novembro de 2023, garantindo que os participantes tivessem tempo suficiente para execução. A confidencialidade e anonimato dos participantes foram rigorosamente mantidos para promover a honestidade e sinceridade em suas respostas.

### 3.4 Variáveis

Similar à abordagem utilizada por Blix et al. (2021), nesta pesquisa foi realizada uma abordagem quantitativa, utilizando questionário estruturado para coletar dados. Esse método permitiu obter uma visão das percepções dos participantes e permitiu novas análises estatísticas para inferência de relações significativas entre as variáveis estudadas, além de uma nova visão sobre acordos de trabalho alternativos após a pandemia de coronavírus. A Tabela 1 exprime as variáveis deste estudo, sendo todas embasadas no estudo de Blix et al. (2021).

**Tabela 1 - Variáveis da Pesquisa**

Código	Tipo	Pergunta
JP_Q1	Justiça Processual	Sua empresa segue padrões consistentes para avaliar e implementar políticas?
JP_Q2	Justiça Processual	Sua opinião é valorizada no sentido de como melhorar o desempenho da empresa?
JP_Q3	Justiça Processual	Na sua opinião, os empregados da sua empresa, têm a sensação de que processos e procedimentos que governam as decisões e ações são tratadas de forma justa no trabalho?
JP_Q4	Justiça Processual	Na sua empresa são realizados esforços para ser justo com os empregados?
JP_Q5	Justiça Processual	Os problemas e as decisões no seu trabalho são tratados de maneira justa?
JP_Q6	Justiça Processual	As decisões e processos no seu local de trabalho são justos?

JD_Q1	Justiça Distributiva	As jornadas de trabalho (híbrido e/ou remoto) no seu emprego são justas?
JD_Q2	Justiça Distributiva	As políticas implementadas pelo seu empregador visam recompensar os funcionários de acordo com seu desempenho?
CO_Q1	Comprometimento Organizacional	Você concorda com os valores da sua empresa?
CO_Q2	Comprometimento Organizacional	Você prefere sua atual empresa por causa de seus valores?
CO_Q3	Comprometimento Organizacional	O que sua empresa representa é importante para você?
CO_Q4	Comprometimento Organizacional	Você se orgulha de dizer aos outros que trabalha para sua empresa?
CO_Q5	Comprometimento Organizacional	Você sente um senso de comunidade em vez de ser apenas um empregado?
CO_Q6	Comprometimento Organizacional	Você fala positivamente sobre sua empresa?
IR_Q1	Intenção de Rotatividade	Planeja continuar na empresa nos próximos cinco anos?

Fonte: Arquivo Pessoal, 2024

### 3.5 Análise de dados

Após a coleta de dados dessas variáveis, foram empregadas técnicas estatísticas por meio da aplicação GRETL, utilizando a análise dos mínimos quadrados ordinários, para examinar as relações entre as variáveis estudadas. Essas análises estatísticas são importantes para identificar padrões, tendências e conclusões a partir dos dados coletados.

A análise estatística dos dados coletados foi realizada por meio do método de Mínimos Quadrados Ordinários (MQO). Este método foi escolhido devido à sua eficácia em lidar com modelos de regressão linear, permitindo a investigação das relações entre as variáveis independentes (Justiça Processual e Distributiva) e a variável dependente (comprometimento organizacional).

A escolha dessa técnica estatística foi embasada na natureza das variáveis em estudo, buscando compreender como as diferentes dimensões da percepção dos colaboradores sobre valores e práticas organizacionais podem impactar no comprometimento organizacional.

A significância estatística foi avaliada por meio dos p-valores associados a cada coeficiente estimado. Foi utilizado o nível de significância de 0,05 para interpretar a relevância estatística das associações.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Modelo 1

No primeiro modelo de análise (Figura 1), avalia-se em que medida as percepções sobre a realização de esforços para ser justo com os empregados e a justiça nas jornadas de trabalho impactam na concordância dos colaboradores com os valores da empresa. Destaca-se que a

variável relacionada aos esforços para ser justo com os empregados (JP\_Q4) mostrou-se estatisticamente significativa (p-valor 0,0010), indicando que os esforços percebidos para promover a justiça estão relacionados à concordância com os valores da empresa. Similarmente, a percepção de justiça nas jornadas de trabalho (JD\_Q1) também apresentou significância estatística (p-valor 0,0002), sugerindo que a forma como as jornadas de trabalho é percebida pelos colaboradores está associada à concordância com os valores organizacionais.

Os resultados relativos à justiça processual assemelham-se àqueles encontrados por Blix et al. (2021) e apontam para a importância de práticas internas relacionadas à esforços para tratamento justo e o tratamento equitativo nas jornadas de trabalho dos empregados na promoção de maior concordância com os valores organizacionais.

Figura 1 – Modelo 1

MQO, usando as observações 1-43				
Variável dependente: Você concorda com os valores da sua empresa?				
coeficiente	erro padrão	razão-t	p-valor	
JP_Q1	0,0416663	0,112073	0,3718	0,7123
JP_Q2	0,110958	0,113053	0,9815	0,3331
JP_Q3	0,0465025	0,131670	0,3532	0,7261
JP_Q4	0,462146	0,128208	3,605	0,0010 ***
JP_Q5	-0,105465	0,157295	-0,6705	0,5069
JP_Q6	0,0134580	0,158479	0,08492	0,9328
JD_Q1	0,441700	0,104268	4,236	0,0002 ***
JD_Q2	0,127571	0,106010	1,203	0,2369
Média var. dependente	0,930233	D.P. var. dependente	0,257770	
Soma resid. quadrados	3,165653	E.P. da regressão	0,300744	
R-quad. não-centrado	0,920859	R-quadrado centrado	-0,134359	
F(8, 35)	50,90586	P-valor(F)	5,15e-17	
Log da verossimilhança	-4,924279	Critério de Akaike	25,84856	
Critério de Schwarz	39,93816	Critério Hannan-Quinn	31,04437	

O p-valor foi o maior para a variável 7 (JP\_Q6)

Fonte: Tela de resultados do GRETL – Modelo 1.

#### 4.2 Modelo 2

No segundo modelo (Figura 2), verificou-se que os fatores que influenciam a preferência dos colaboradores por sua empresa atual em comparação com outras, especialmente considerando os valores organizacionais. Neste cenário, a variável relacionada aos esforços para ser justo com os empregados (JP\_Q4) foi marginalmente significativa (p-valor 0,0582), sugerindo uma possível associação com a preferência dos funcionários pela empresa com base em seus valores. Notavelmente, a percepção de justiça nas jornadas de trabalho (JD\_Q1) apresentou significância estatística (p-valor 0,0140), indicando que a forma como as jornadas de trabalho é percebidas pode influenciar a preferência dos colaboradores pela empresa atual.

Esses resultados referentes à justiça processual também coincidem com àqueles encontrados por Blix et al. (2021) e apontam para a importância de práticas internas relacionadas à justiça e nas jornadas de trabalho na formação da preferência dos colaboradores por sua

empresa, indicando que a valorização do tempo e do equilíbrio entre vida profissional e pessoal desempenha um papel relevante nessa dinâmica.

**Figura 2 – Modelo 2**

MQO, usando as observações 1-43				
Variável dependente: Você prefere sua empresa atual ou outras por causa de seus valores?				
	coeficiente	erro padrão	razão-t	p-valor
JP_Q1	0,0617977	0,152155	0,4062	0,6871
JP_Q2	0,139709	0,153484	0,9103	0,3689
JP_Q3	-0,0368147	0,178760	-0,2059	0,8380
JP_Q4	0,340796	0,174059	1,958	0,0582 *
JP_Q5	-0,116391	0,213550	-0,5450	0,5892
JP_Q6	0,0786362	0,215157	0,3655	0,7170
JD_Q1	0,366276	0,141558	2,587	0,0140 **
JD_Q2	0,240732	0,143923	1,673	0,1033
Média var. dependente	0,860465	D.P. var. dependente	0,350605	
Soma resid. quadrados	5,834826	E.P. da regressão	0,408301	
R-quad. não-centrado	0,842302	R-quadrado centrado	-0,130169	
F(8, 35)	23,36790	P-valor(F)	6,96e-12	
Log da verossimilhança	-18,07121	Critério de Akaike	52,14242	
Critério de Schwarz	66,23202	Critério Hannan-Quinn	57,33823	

O p-valor foi o maior para a variável 4 (JP\_Q3)

Fonte: Tela de resultados do GRETL – Modelo 2.

### 4.3 Modelo 3

O terceiro modelo (Figura 3) explorou a relação entre as percepções sobre valores organizacionais e a importância atribuída a esses valores pelos colaboradores. A variável relacionada à justiça nas jornadas de trabalho (JD\_Q1) mostrou-se estatisticamente significativa (p-valor 0,0071), sugerindo que a percepção de justiça nesse aspecto está associada à importância que os empregados atribuem aos valores corporativos da empresa.

Estes resultados relativos à justiça distributiva não coincidem com os achados de Blix et al. (2021), pois naquela pesquisa a descoberta foi que tanto nos participantes quanto nos não participantes as percepções de justiça distributiva não influenciam o seu compromisso organizacional. Neste estudo, os resultados indicam que, para os empregados, a experiência de justiça nas práticas diárias de trabalho pode moldar significativamente a importância atribuída aos valores da organização.

Figura 3 – Modelo 3

MQO, usando as observações 1-43				
Variável dependente: O que sua empresa representa é importante para você?				
	coeficiente	erro padrão	razão-t	p-valor
JP_Q1	0,218574	0,177449	1,232	0,2263
JP_Q2	0,0768356	0,178999	0,4293	0,6704
JP_Q3	-0,119100	0,208477	-0,5713	0,5715
JP_Q4	0,302731	0,202995	1,491	0,1448
JP_Q5	0,178598	0,249050	0,7171	0,4781
JP_Q6	-0,140697	0,250925	-0,5607	0,5786
JD_Q1	0,472307	0,165090	2,861	0,0071 ***
JD_Q2	0,0416688	0,167849	0,2483	0,8054
Média var. dependente	0,930233	D.P. var. dependente	0,257770	
Soma resid. quadrados	7,936065	E.P. da regressão	0,476177	
R-quadr. não-centrado	0,801598	R-quadrado centrado	-1,843757	
F(8, 35)	17,67623	P-valor(F)	3,37e-10	
Log da verossimilhança	-24,68403	Critério de Akaike	65,36807	
Critério de Schwarz	79,45767	Critério Hannan-Quinn	70,56388	

O p-valor foi o maior para a variável 9 (JD\_Q2)

Fonte: Tela de resultados do GRETL – Modelo 3.

#### 4.4 Modelo 4

No quarto modelo (Figura 4), verificou-se que os fatores relacionados ao orgulho dos colaboradores em dizer que trabalham para a empresa atual. Destaca-se que a percepção de esforços para ser justo com os empregados (JP\_Q4) foi quase significativa (p-valor 0,0662), indicando uma possível associação com o orgulho dos colaboradores em pertencer à organização. Além disso, a percepção de justiça nas jornadas de trabalho (JD\_Q1) apresentou significância estatística extraordinariamente alta (p-valor 3,55e-07), sugerindo uma forte relação entre a percepção de justiça nas jornadas de trabalho e o orgulho dos colaboradores em se identificar com a empresa.

Mais uma vez, esses resultados, embora parcialmente destoantes de Blix et al. (2021) no que se refere à justiça distributiva, indicam que a percepção de justiça nas jornadas de trabalho desempenha um papel importante no cultivo do orgulho dos colaboradores em fazer parte da organização.

**Figura 4 – Modelo 4**

MQO, usando as observações 1-43				
Variável dependente: Você se orgulha de dizer aos outros que trabalha para sua empresa atual?				
	coeficiente	erro padrão	razão-t	p-valor
JP_Q1	0,0721241	0,105423	0,6841	0,4984
JP_Q2	0,0936495	0,106344	0,8806	0,3845
JP_Q3	0,0738632	0,123857	0,5964	0,5548
JP_Q4	0,228665	0,120600	1,896	0,0662 *
JP_Q5	-0,127352	0,147962	-0,8607	0,3953
JP_Q6	0,0459594	0,149076	0,3083	0,7597
JD_Q1	0,613649	0,0980809	6,257	3,55e-07 ***
JD_Q2	0,163995	0,0997198	1,645	0,1090
Média var. dependente	0,930233	D.P. var. dependente	0,257770	
Soma resid. quadrados	2,801114	E.P. da regressão	0,282899	
R-quad. não-centrado	0,929972	R-quadrado centrado	-0,003732	
F(8, 35)	58,10015	P-valor(F)	6,22e-18	
Log da verossimilhança	-2,293924	Critério de Akaike	20,58785	
Critério de Schwarz	34,67745	Critério Hannan-Quinn	25,78366	

O p-valor foi o maior para a variável 7 (JP\_Q6)

Fonte: Tela de resultados do GRETL – Modelo 4.

#### 4.5 Modelo 5

No quinto modelo (Figura 5), verificou-se que os fatores associados ao sentimento de comunidade dos colaboradores no ambiente de trabalho. A variável relacionada à percepção de justiça nas decisões e processos no local de trabalho (JP\_Q6) foi marginalmente significativa (p-valor 0,0688), indicando uma possível associação com o sentimento de comunidade. Além disso, a percepção de que as políticas implementadas visam recompensar os funcionários de acordo com seu desempenho (JD\_Q2) apresentou significância estatística (p-valor 0,0201), indicando que a percepção de recompensa com base no desempenho está associada ao sentimento de comunidade entre os colaboradores.

Estes resultados, novamente parcialmente destoantes de Blix et al. (2021), sugerem que a percepção de justiça nas decisões e processos, bem como a política de recompensas por desempenho, podem contribuir para a construção de um ambiente de trabalho que promove o sentimento de comunidade entre os colaboradores.

Figura 5 – Modelo 5

MQO, usando as observações 1-43				
Variável dependente: Você sente um senso de comunidade em vez de ser apenas um empregado?				
	coeficiente	erro padrão	razão-t	p-valor
JP_Q1	-0,0719170	0,167440	-0,4295	0,6702
JP_Q2	0,158855	0,168903	0,9405	0,3534
JP_Q3	-0,0709505	0,196718	-0,3607	0,7205
JP_Q4	0,171399	0,191545	0,8948	0,3770
JP_Q5	-0,246488	0,235003	-1,049	0,3014
JP_Q6	0,444580	0,236771	1,878	0,0688 *
JD_Q1	0,256807	0,155778	1,649	0,1082
JD_Q2	0,385745	0,158381	2,436	0,0201 **
Média var. dependente	0,744186	D.P. var. dependente	0,441481	
Soma resid. quadrados	7,066038	E.P. da regressão	0,449318	
R-quad. não-centrado	0,779186	R-quadrado centrado	0,136819	
F(8, 35)	15,43808	P-valor(F)	2,02e-09	
Log da verossimilhança	-22,18750	Critério de Akaike	60,37501	
Critério de Schwarz	74,46461	Critério Hannan-Quinn	65,57082	

O p-valor foi o maior para a variável 4 (JP\_Q3)

Fonte: Tela de resultados do GRETL – Modelo 5.

#### 4.6 Modelo 6

No sexto modelo (Figura 6), verificou-se que os fatores relacionados à propensão dos colaboradores em falar positivamente sobre a empresa. Destaca-se que a percepção de seguir padrões consistentes para avaliar e implementar políticas (JP\_Q1), percepção de esforços para ser justo com os empregados (JP\_Q4) e a se as jornadas de trabalho no seu emprego são justas (JD\_Q1).

Esses achados relativos à justiça processual coadunam os achados de Blix et al. (2021) e a interpretação prática desses resultados sugere que a percepção de seguir padrões consistentes para avaliar e implementar políticas, a percepção de esforços para ser justo com os empregados, e a percepção de que as jornadas de trabalho são justas estão associadas a falar positivamente sobre a empresa.

Figura 6 – Modelo 6

MQO, usando as observações 1-43				
Variável dependente: Você fala positivamente sobre sua empresa?				
	coeficiente	erro padrão	razão-t	p-valor
JP_Q1	0,310351	0,132803	2,337	0,0253 **
JP_Q2	-0,000720686	0,133964	-0,005380	0,9957
JP_Q3	-0,0910371	0,156025	-0,5835	0,5633
JP_Q4	0,344865	0,151922	2,270	0,0295 **
JP_Q5	0,144952	0,186390	0,7777	0,4420
JP_Q6	-0,147118	0,187793	-0,7834	0,4387
JD_Q1	0,535397	0,123554	4,333	0,0001 ***
JD_Q2	0,0257971	0,125618	0,2054	0,8385
Média var. dependente	1,000000	D.P. var. dependente	0,000000	
Soma resid. quadrados	4,445035	E.P. da regressão	0,356372	
R-quad. não-centrado	0,896627	R-quadrado centrado	NA	
F(8, 35)	37,94751	P-valor(F)	5,12e-15	
Log da verossimilhança	-12,22199	Critério de Akaike	40,44398	
Critério de Schwarz	54,53358	Critério Hannan-Quinn	45,63979	

O p-valor foi o maior para a variável 3 (JP\_Q2)

Fonte: Tela de resultados do GRETL – Modelo 6.

## 5 CONCLUSÕES

Os resultados obtidos revelam interação complexa entre as percepções dos colaboradores e diferentes dimensões organizacionais. Pode-se observar que o respeito à jornada de trabalho justa, os esforços da organização em ser justa com os empregados e a percepção de que as políticas implementadas visam recompensar os funcionários de acordo com seus desempenhos mostraram mais impacto no comprometimento organizacional.

Os resultados desta pesquisa revelam também uma perspectiva em relação à estabilidade e comprometimento dos colaboradores nesta empresa de meios de pagamentos que adota um modelo de jornada híbrida. Notavelmente, menos de 5% dos empregados manifestaram intenção de deixar a organização nos próximos 5 anos. Esta constatação sugere uma ligação positiva entre os colaboradores e a empresa, indicando um nível de comprometimento organizacional

A constatação de que a grande maioria dos colaboradores expressa um comprometimento duradouro com a empresa é um indicador para a gestão de recursos humanos. Essa taxa de comprometimento pode estar associada a diversos fatores, como a eficácia das práticas de gestão, o apoio ao modelo de jornada híbrida e a construção de uma cultura organizacional que promove a satisfação e o engajamento dos colaboradores.

A compreensão desses resultados oferece oportunidades estratégicas para a empresa consolidar e fortalecer ainda mais o comprometimento dos colaboradores. Estratégias adicionais de retenção de talentos podem ser direcionadas a preservar e ampliar esse alto nível de engajamento. Além disso, a análise das razões subjacentes ao comprometimento observado pode

fornecer orientações para futuras da liderança, otimizando o ambiente de trabalho e fortalecendo os laços entre a empresa e seus colaboradores.

Esta replicação pretende não apenas confrontar as conclusões de Blix et al. (2021) em um novo contexto, mas também ampliar a compreensão sobre a relação entre percepções de justiça e comprometimento organizacional. Ao fazer isso, busca-se contribuir para a construção de uma base de conhecimento mais abrangente e aplicável, fornecendo dados para a teoria e prática da gestão de recursos humanos.

Essas descobertas não apenas contribuem para a compreensão das relações internas nas organizações, mas também oferecem subsídios para a tomada de decisões voltadas à promoção de uma cultura organizacional alinhada aos valores e ao bem-estar dos colaboradores.

## REFERÊNCIAS

ASSMAR, E. M. L. A.; FERREIRA, M. C.; SOUTO, S. O. Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 18, n. 3, p. 443-453, 2005.

BEUREN, I. M.; KLEIN, L.; DAL VESCO, D. G. Percepção de Justiça Organizacional no Sistema de Controle Gerencial Reduz Comportamentos Antiéticos? **Congresso USP de Controladoria e Contabilidade**, XV, 2015.

BLIX, L. H.; ORTEGREN, M.; SORENSEN, K.; VAGNER, B. The relationship between justice perceptions and organizational commitment among alternative work arrangement participants and non-participants. **Managerial Auditing Journal**, v. 36, n. 8, p. 1092-1113, 2021.

CERIBELI, H. B.; FERREIRA, F. J. R. Uma análise da relação entre flexibilização do trabalho, comprometimento organizacional e intenção de permanência na organização. **Revista de Globalização, Competitividade e Governabilidade**, v. 10, n. 3, p. 37-56, 2016.

DAILEY, R. C.; KIRK, D. J. Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover”, **Human Relations**, v. 45, n. 3, p. 305-317, 1992.

FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P. P.; CHAN B. L.; SILVA, F. L. **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2009.

KONOVSKY, M. A.; FOLGER, R.; CROPANZANO, R. Relative effects of procedural and distributive justice on employee attitudes. *Representative research in social psychology*, v. 17, n. 1, p. 15-24, 1987.

LAMBERT, E. G.; HOGAN, N. L.; GRIFFIN, M. L. The impact of distributive and procedural justice on correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment”, **Journal of Criminal Justice**, v. 35, n. 6, p. 644-656, 2007.

AMARAL, J. V.; ROCHA, M. V. A.; BECATINI, S. Z.

MARTINS, A. D.; EUZEBIO, L. D. C.; BEUREN, I. M. Percepção de Justiça Organizacional e Desempenho no Trabalho em Home Office: Interveniência do Comprometimento Afetivo. **Encontro da ANPAD – EnANPAD**, XLVI, 2022.

MARTINS, G.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. (2a ed.). São Paulo, SP: Atlas, 2009.

MENDONÇA, H.; TAMAYO, A. Percepção de justiça e atitudes retaliatórias nas organizações: análise empírica de um modelo atitudinal. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 8, n. 2, p. 117-135, 2004.

RAFALSKI, J. C.; ANDRADE, A. L. Home-office: aspectos exploratórios do trabalho a partir de casa. **Temas em Psicologia**, v. 23, n. 2, p. 431-441, 2015.

SOTOMAYOR, A. M. S. B. Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: a perspectiva da justiça organizacional. **Revista Universo Contábil**, v. 3, n. 3, p. 87-100, 2007.

SOUZA, I. A. C. M. O.; MENDONÇA, H. Justiça organizacional, prazer e sofrimento no trabalho: análise de um modelo mediacional. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 4, p. 57-74, 2009.

## **SOBRE OS AUTORES**

### **Juliana Ventura Amaral**

Doutora em Ciências (Controladoria e Contabilidade) pela USP (2017). Mestra em Ciências (Controladoria e Contabilidade) pela USP (2012). Graduada em Ciências Contábeis pela USP (2009).

Contato: [juliana.amaral@fipecafi.org](mailto:juliana.amaral@fipecafi.org)

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5606370833451588>

### **Marcos Vinícius de Aleixo Rocha**

Possui graduação em Ciências Contábeis pela Universidade de Brasília (2008). Possui Pós Graduação em Controladoria e Finanças pela Fundação Getúlio Vargas (2022). cursando o mestrado em Controladoria e Finanças (FIPECAFI).

Contato: [marcos.aleixo@gmail.com](mailto:marcos.aleixo@gmail.com)

Lattes: <https://lattes.cnpq.br/5498432640272336>

### **Suzane Zacarias Becatini**

Possui graduação em Estatística pela Universidade de Brasília(2008). Mestrado em andamento em Controladoria e Finanças (FIPECAFI).

Contato: [suzanerochazr@hotmail.com](mailto:suzanerochazr@hotmail.com)

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6078616389776516>

**Como citar este artigo**

AMARAL, Juliana Ventura; ROCHA, Marcos Vinícius de Aleixo; BECATINI, Suzane Zacarias. Percepções de justiça e comprometimento organizacional em participantes de arranjos de trabalho alternativo. **Revista de Administração da Universidade Estadual de Goiás (RAUEG)**. Anápolis, v. 15, n. Fluxo Cont., p. 1-17, Out. 2024. Disponível em: link do artigo. Acesso em: dd mês ano (Ex.: 10 set. 2024).

Recebido em: 30/03/2024

Aprovado em: 08/08/2024

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

Editor Científico: Dr. Marco Aurélio Pedrosa de Melo