

Percepção dos Servidores Públicos Universitários sobre o Efeito da Justiça Organizacional e Comprometimento Afetivo no Trabalho em *Home Office*

Perception of university public employees on the Effect of Organizational Justice and Affective Commitment on Home Office Work

Percepción de los empleados públicos universitarios sobre el Efecto de Justicia Organizacional y Compromiso Afetivo en el Trabajo en *Home Office*

Vanessa Silva de Souza

Universidade Federal da Integração Latino-Americana,
Brasil

 <https://ror.org/02gp35s66>

vanessa.souza10@unioeste.br

Fabiola Graciele Besen

Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Brasil

 <https://ror.org/05ne20t07>

fabiola.besen@unioeste.br

Vinicius Abílio Martins

Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Brasil

 <https://ror.org/05ne20t07>

vinicius.martins@unioeste.br

Leandro Augusto Toigo

Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Brasil

 <https://ror.org/05ne20t07>

leandro.toigo@unioeste.br

Recepción: 22 Enero 2025
Aprobación: 19 Diciembre 2025
Publicación: 23 Marzo 2026



Acceso abierto diamante

Resumo

Objetivo da pesquisa: analisar o efeito mediador do comprometimento afetivo na relação da percepção de justiça organizacional com o desempenho no trabalho em *home office* em uma universidade pública.

Enquadramento teórico: por meio da Teoria da Equidade, tem-se a justiça organizacional e sua subdivisão em: justiça distributiva, justiça processual e justiça interacional, abordadas por Niehoff e Moorman (1993). Adicionalmente, abordou-se o Comprometimento Afetivo por Tsui, Pearce, Porter e Tripoli (1997).

Metodologia: trata-se de uma pesquisa descritiva, quanto aos objetivos, de levantamento de campo ou *survey*, no tocante aos procedimentos, é quantitativa com aplicação da técnica estatística de modelagem de equações estruturais por meio do SmartPLS™.

Resultados: não houve confirmação da relação entre as dimensões de justiça distributiva, processual e interacional com o desempenho no trabalho em *home office*. As dimensões de justiça distributiva e interacional sobre o comprometimento afetivo demonstraram efeitos positivos e significativos, porém não ocorreu o mesmo para a dimensão da justiça processual. Adicionalmente,

o comprometimento afetivo não se mostrou um mediador na relação entre a percepção de justiça organizacional e o desempenho no trabalho em *home office*, e nem da relação direta entre o comprometimento afetivo e o desempenho no trabalho em *home office*.

Originalidade: a crescente adoção do home office, especialmente em cenários como o vivido durante a covid-19, ressalta a necessidade premente de compreensão dos mecanismos da Teoria da Equidade que influenciam o desempenho dos colaboradores na administração pública.

Contribuições teóricas e práticas: Esses resultados instigam a realização de pesquisas em ambientes onde os funcionários públicos trabalham em *home office* e oferece percepções à academia no campo da Teoria da Equidade, como também aos gestores e profissionais de recursos humanos da administração pública na formulação de políticas e práticas que promovam um ambiente motivacional com trabalho justo, engajador e produtivo.

Palavras-chave: Trabalho em *home office*, Desempenho, Justiça Organizacional, Comprometimento afetivo.

Resumen

Objetivo de la investigación: Analizar el efecto mediador del compromiso afectivo en la relación entre la percepción de justicia organizacional y el desempeño laboral en una universidad pública que trabaja desde casa.

Marco teórico: A través de la Teoría de la Equidad, se presenta la justicia organizacional y su subdivisión en justicia distributiva, justicia procedimental y justicia interaccional, abordada por Niehoff y Moorman (1993). Asimismo, el Compromiso Afectivo fue abordado por Tsui, Pearce, Porter y Tripoli (1997).

Metodología: Se trata de una investigación descriptiva, con objetivos de campo o encuesta, y con procedimientos cuantitativos, aplicando la técnica estadística de modelos de ecuaciones estructurales a través de SmartPLS™.

Resultados: No se confirmó la relación entre las dimensiones de justicia distributiva, procedimental e interaccional con el desempeño laboral en una universidad pública que trabaja desde casa. Las dimensiones de justicia distributiva e interaccional sobre el compromiso afectivo mostraron efectos positivos y significativos, pero no así la dimensión de justicia procedimental. Además, el compromiso afectivo no demostró ser un mediador en la relación entre la percepción de justicia organizacional y el desempeño laboral en el teletrabajo, ni en la relación directa entre el compromiso afectivo y el desempeño laboral en el teletrabajo.

Originalidad: La creciente adopción del teletrabajo, especialmente en escenarios como el experimentado durante la covid-19, resalta la necesidad apremiante de comprender los mecanismos de la Teoría de la Equidad que influyen en el desempeño de los empleados en la administración pública.

Aportaciones teóricas y prácticas: Estos resultados incentivan la investigación en entornos donde los empleados públicos trabajan desde casa y ofrecen perspectivas al ámbito académico en el campo de la Teoría de la Equidad, así como a los gerentes y profesionales de recursos humanos en la administración pública para la formulación de políticas y prácticas que promuevan un entorno motivador con un trabajo justo, motivador y produtivo.

Palabras clave: Teletrabajo, Desempeño, Justicia Organizacional, Compromiso afectivo.

Abstract

Research objective: to analyze the mediating effect of affective commitment on the relationship between the perception of organizational justice and work performance in a home office at a public university.

Theoretical framework: through Equity Theory, we have organizational justice and its subdivision into: distributive justice, procedural justice and interactional justice, addressed by Niehoff and Moorman (1993). Additionally, Affective Commitment was addressed by Tsui, Pearce, Porter and Tripoli (1997).

Methodology: this is a descriptive research, regarding the objectives, of a field survey or survey, regarding the procedures, it is quantitative with application of the statistical technique of structural equation modeling through SmartPLS™.

Results: there was no confirmation of the relationship between the dimensions of distributive, procedural and interactional justice with work performance in a home office. The dimensions of distributive and interactional justice on affective commitment demonstrated positive and significant effects, but the same did not occur for the dimension of procedural justice. Additionally, affective commitment did not prove to be a mediator in the relationship between the perception of organizational justice and work performance in home office, nor in the direct relationship between affective commitment and work performance in home office.

Originality: the increasing adoption of home office, especially in scenarios such as the one experienced during covid-19, highlights the pressing need to understand the mechanisms of Equity Theory that influence the performance of employees in public administration.

Theoretical and practical contributions: These results encourage research in environments where public employees work from home and offer insights to academia in the field of Equity Theory, as well as to managers and human resources professionals in public administration in the formulation of policies and practices that promote a motivational environment with fair, engaging and productive work.

Keywords: Home office work, Performance, Organizational Justice, Affective commitment.

1 Introdução

A busca pela compreensão dos fatores que influenciam o desempenho dos trabalhadores tem ocupado lugar central nas pesquisas em comportamento organizacional. Entre os construtos frequentemente analisados, destacam-se a justiça organizacional, o comprometimento afetivo e o desempenho no trabalho, cujas inter-relações permitem compreender de que forma percepções de equidade e vínculos emocionais impactam os resultados individuais e coletivos. No contexto contemporâneo, marcado pela expansão do trabalho remoto, especialmente durante e após a pandemia de covid-19, torna-se relevante investigar como esses construtos se articulam na administração pública, um ambiente em que o desempenho é fortemente condicionado por normas, políticas e relações interpessoais mediadas por tecnologia.

A justiça organizacional emerge como um dos pilares da Teoria da Equidade (Adams, 1965), sendo compreendida como a percepção dos indivíduos sobre a justiça dos procedimentos, resultados e interações em seu ambiente de trabalho (Greenberg, 1990). O comprometimento afetivo, por sua vez, representa o vínculo emocional do indivíduo com a organização, refletindo o grau de identificação e envolvimento com seus valores e objetivos (Mowday, Steers & Porter, 1979; Meyer & Allen, 1997). O desempenho no trabalho constitui um indicador central de eficácia organizacional e, no contexto do home office, adquire características específicas. A distância física entre gestores e equipes exige maior autonomia, autorregulação e clareza de papéis (Sonnentag & Frese, 2002; Graves & Karabayeva, 2020).

Os estudos destacam que a percepção de justiça organizacional está vinculada ao comprometimento afetivo dos funcionários, o que influencia – positivamente – o desempenho no trabalho (Assmar, Ferreira & Souto, 2005, Staley, Dastoor, Magner & Stolp, 2003). A justiça organizacional está intrinsecamente ligada à forma como os colaboradores percebem como foram tratados de maneira justa, e como essas percepções impactam em seus comportamentos e atitudes subsequentes no ambiente de trabalho (Greenberg, 1990). Na literatura, a justiça organizacional é geralmente abordada sob três dimensões: distributiva, processual e interacional (Langevin & Mendoza, 2013).

A percepção de tratamento justo está associada a níveis elevados de comprometimento afetivo, evidenciando a interligação entre a justiça organizacional e o comprometimento afetivo (Beugré, 1998; Ha & Ha, 2015; Lemons & Jones, 2001; Dinç, 2015). O comprometimento afetivo é definido como “a força da identificação e do apego de um indivíduo a uma organização” (Mowday, Steers & Porter, 1979, p. 226), é uma dimensão desejada pela gestão e prevê uma influência significativa das atitudes e comportamentos dos funcionários (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002, Langevin & Mendoza, 2013) e envolve o esforço adicional para alinhar-se com as estratégias e valores organizacionais (Rhoades, Eisenberger & Armeli 2001). Funcionários com maior comprometimento afetivo frequentemente apresentam melhor desempenho no trabalho, destacando a relação positiva entre o comprometimento afetivo e o sucesso profissional (Van Scotter, 2000).

O desempenho no trabalho é um elemento relevante na criação de valor tanto para indivíduos quanto para organizações, destacando-se como uma área relevante na gestão e na pesquisa acadêmica (Sonnentag & Frese, 2002; Bendasolli, 2017). A otimização do desempenho dos funcionários é uma meta das organizações para alcançar seus objetivos, enquanto os colaboradores associam o desempenho a fontes de satisfação, domínio e orgulho (Sonnentag & Frese, 2002). A gestão de desempenho é uma ferramenta utilizada para alinhar os objetivos individuais dos colaboradores aos da organização (Armstrong, 2009). Compreender como motivar os funcionários a atingir o desempenho desejado constitui um ponto central de pesquisa na área organizacional, como ressaltado por Garbers e Konradt (2014). Estudos mostram que as percepções de justiça podem impactar no desempenho dos funcionários (Cohen-Charash; Spector, 2001; Colquitt, 2001; Sotomayor, 2007; Burney, Henle & Widener, 2009; Beuren & Santos, 2012).

A integração entre esses construtos encontra respaldo na literatura que examina o efeito mediador do comprometimento afetivo na relação entre justiça organizacional e desempenho (Swalhi, Zgoulli & Hofaidhllaoui, 2017; Martins, Euzébio & Beuren, 2023).

Embora diversos estudos tenham examinado relações entre justiça organizacional, comprometimento afetivo e desempenho no trabalho, ainda há lacunas importantes quanto à compreensão integrada desses construtos, sobretudo no contexto do trabalho remoto em instituições públicas.

Pesquisas anteriores oferecem contribuições relevantes, mas em sua maioria abordam essas variáveis de forma parcial ou setorial. Almeida e Silva (2006), por exemplo, identificaram correlação positiva entre as quatro dimensões da justiça e o comprometimento organizacional, enquanto Sotomayor (2007) destacou que práticas avaliativas percebidas como justas tendem a elevar o comprometimento dos colaboradores. Dinç (2015) verificou que percepções de justiça distributiva influenciam positivamente o comprometimento afetivo e reduzem a intenção de rotatividade. Da mesma forma, Swalhi, Zgoulli e Hofaidhllaoui (2017) demonstraram o papel mediador do comprometimento afetivo na relação entre justiça organizacional e desempenho, confirmando a relevância dessa variável intermediária nos resultados organizacionais.

Outros estudos, como o de Dal Vesco, Beuren e Popik (2016), reforçaram a importância das percepções de justiça sobre satisfação e desempenho, e Narayanamurthy e Tortorella (2021) evidenciaram que a pandemia de covid-19 impactou as dinâmicas de desempenho, sugerindo a necessidade de novas investigações sobre os mecanismos psicossociais envolvidos em ambientes de home office. Mais recentemente, Martins, Euzébio e Beuren (2023) analisaram o efeito mediador do comprometimento afetivo entre justiça organizacional e desempenho no trabalho remoto em uma cooperativa de crédito, apontando que o tema demanda aprofundamento em diferentes contextos organizacionais, como o setor público.

Esses estudos, em conjunto, sinalizam em suas discussões e recomendações para pesquisas futuras a necessidade de investigações que considerem simultaneamente as percepções de justiça, o comprometimento afetivo e o desempenho — particularmente em ambientes virtuais de trabalho e em organizações públicas, cujas dinâmicas de gestão e vínculos laborais apresentam especificidades próprias.

Embora haja uma extensa literatura sobre a justiça organizacional, comprometimento afetivo ou organizacional, satisfação no trabalho, desempenho no trabalho e desempenho em dinâmicas do trabalho remoto (Almeida & Silva, 2006; Sotomayor, 2007; Swalhi *et al.*, 2017; Dal Vesco *et al.*, 2016; Narayanamurthy & Tortorella (2021; Martins *et al.*, 2023) não foram encontrados na literatura estudos que relacionassem essas variáveis com a administração pública, especificamente com servidores da educação de universidades federais. Portanto, tem-se o seguinte objetivo de pesquisa analisar o efeito mediador do comprometimento afetivo na relação da percepção de justiça organizacional com o desempenho no trabalho em *home office* em uma universidade pública.

Conforme outros estudos, a percepção de justiça se apresenta como um construto relevante para compreensão dos fatores que influenciam a saúde dos trabalhadores, a satisfação, a eficácia e o comprometimento com o trabalho e com a organização (Prestes, Mendonça & Ferreira, 2013). O papel das percepções de justiça organizacional por parte dos colaboradores, e como essas percepções exercem influência no desempenho, tem sido objeto de uma análise aprofundada por diversos pesquisadores. Essa pesquisa busca contribuir para esses estudos ao estudar o efeito do comprometimento afetivo na relação entre a percepção de justiça organizacional e o desempenho no trabalho em *home office*, e pode proporcionar conhecimentos sobre a relevância dessas variáveis para estabelecer um ambiente produtivo no *home office*; conseqüentemente, para o aprimoramento do desempenho organizacional.

O estudo proposto é oportuno, devido à sua pertinência no contexto contemporâneo do trabalho remoto. A crescente adoção do *home office*, especialmente em cenários como o vivido durante a covid-19, ressalta a necessidade premente de compreensão dos mecanismos da Teoria da Equidade que influenciam o desempenho dos colaboradores nesse ambiente. Identificou-se uma lacuna significativa na literatura existente, uma escassez de estudos que explorem de forma abrangente e integrada como a percepção de justiça organizacional afeta o

desempenho do trabalho em *home office*, considerando especificamente o efeito do comprometimento afetivo como mediador nessa relação. A compreensão desses aspectos não apenas contribui para o avanço teórico no campo da Teoria da Equidade, mas também oferece conhecimentos valiosos para gestores e profissionais de recursos humanos na formulação de políticas e práticas que promovam um ambiente de trabalho justo, engajador e produtivo no contexto do *home office*.

2 Revisão da Literatura

2.1 Justiça Organizacional e Desempenho no *Home Office*

O tema de Justiça Organizacional iniciou com os estudos de Homans (1961) e Adams (1965), no campo da psicologia. Quanto às dimensões da justiça organizacional, as duas primeiras dimensões exploradas por estudiosos na área organizacional foram a justiça distributiva, derivada dos estudos de Homans (1961), Adams (1965), Walster, Berscheid & Walster (1973) e Deutsch (1985) e trata da avaliação do quanto é justa determinada alocação de recursos e de recompensas direcionadas às pessoas. Focaliza-se no conteúdo: na justiça dos fins alcançados ou obtidos, como: salários, classificações obtidas pelas pessoas nas avaliações de desempenho, sanções disciplinares, promoções, aceitação/rejeição de candidatos e geralmente a regra utilizada para estabelecer as comparações entre indivíduos é a regra da equidade, muito embora os autores considerem outras regras distributivas (Rego, 2002, 2007).

A justiça processual foi introduzida por Thibaut e Walker (1975) e, segundo os autores, os indivíduos qualificam-a de maneiras diversas, sendo justo em relação aos procedimentos de tomada de decisão. Leventhal (1980) e Leventhal, Karuza e Fry (1980) tiveram o mérito de transpor os conceitos de Thibaut e Walker (1975) para o contexto organizacional (Rego, 2002, 2007). A justiça processual emerge a partir de seis regras que devem ser consideradas nos procedimentos organizacionais e se concentram nos meios utilizados para atingir determinados objetivos, abrangendo procedimentos em áreas como aumentos salariais, processos disciplinares, avaliação de desempenho e recrutamento e seleção (Leventhal, 1980).

Uma terceira dimensão, chamada "justiça interacional", foi posteriormente identificada por Bies e Moag (1986, p.44) e se refere às concepções da pessoa sobre a "qualidade do tratamento interpessoal recebido nos procedimentos organizacionais". A justiça interacional diz respeito à sensibilidade do gestor em relação às pessoas impactadas por uma decisão, incluindo a prestação justa de informações e a explicação das decisões tomadas (Assmar *et al.*, 2005).

Em relação ao desempenho, quando há uma violação do contrato psicológico, podem surgir sentimento de injustiça, enquanto percepções positivas de justiça e cumprimento do contrato podem induzir comportamentos favoráveis, como melhoria do desempenho, comprometimento e satisfação (Carvalho, 2015; Almeida, 2016; Matteson, Ming & Silva, 2021).

O desempenho do profissional no trabalho é influenciado pelo ambiente em que este desenvolve suas atividades laborais, bem como em sua aptidão em relação às tarefas (Spector, 2012). Com o distanciamento social, empresas e funcionários tiveram que adotar o regime de trabalho *home office* e, se este reduz o risco de contágio, também pode aumentar o de esgotamento físico e mental. Especialmente para o caso de empresas e funcionários que adotaram o regime *home office* sem estarem totalmente preparadas para a execução dessa nova modalidade de trabalho (Lizote, Teston, Régis & de Souza Monteiro, 2021).

Por sua vez, Graves e Karabayeva (2020) também destacam que o trabalho em *home office* oferece flexibilidade, economia de tempo devido à ausência de deslocamento e acesso a talentos globais, o que pode elevar o desempenho individual médio. Hau e Todescat (2018) realizaram uma pesquisa em 2016 com trabalhadores em *home office* e não *home office*, sendo que auferiram haver mais produtividade na perspectiva destes últimos.

A covid-19 alterou o cenário social, econômico e político nos seus três anos de duração, causando impactos de várias ordens à vida das pessoas e das organizações públicas e privadas, e forçou muitos trabalhadores em todo o mundo a trabalhar num ambiente diferente, que foi o *home office*, sendo que isso, provocou mudanças comportamentais em alguns empregados (Graves & Karabayeva, 2020), impactando, em última análise, nos seus resultados e desempenho.

As pesquisas sobre justiça têm apontado que a incerteza proveniente de fontes de nível micro modera os impactos da justiça em diversos resultados (Diehl, Richter & Sarnecki, 2018). Como afirmam Van den Bos e Lind (2002, p.184), “uma função-chave, talvez a função-chave, da justiça é proporcionar às pessoas uma forma de lidar com as incertezas que surgem nas suas vidas”. O tratamento justo no local de trabalho pode – assim – proporcionar aos trabalhadores uma proteção contra condições desfavoráveis na sua sociedade, sendo provável que respondam positivamente a isso (Diehl *et al.*, 2018). Nessa visão, partindo da suposição de que as dimensões de justiça (distributiva, processual e interacional) estão correlacionadas de maneira distinta com o desempenho no trabalho remoto, sugere-se que: *H1: A percepção de justiça (distributiva-H1a, processual-H1b, interacional-H1c) está associada positivamente no desempenho no trabalho em home office.*

2.2 Justiça Organizacional e Comprometimento Afetivo

Diversos estudos que abordam o comprometimento afetivo já identificaram que comportamento e o comprometimento afetivo do trabalhador são influenciados pela percepção de justiça organizacional (Assmar *et al.*, 2005) e que as percepções de justiça procedimental e/ou interacional em maiores níveis podem ocasionar o desenvolvimento do comprometimento afetivo e confiança na organização e seus agentes (Lague, Gallon & Cerutti, 2020).

Farmer, Beehr e Love (2003) observaram que tanto a justiça distributiva como a processual apresentam relação com comprometimento afetivo, não havendo diferenças significativas entre as duas dimensões de justiça. No estudo conduzido por Filenga e Siqueira (2006), identificou-se que as dimensões procedimental e distributiva se destacaram, quando analisados os impactos das dimensões de justiça sobre o comprometimento afetivo dos servidores públicos municipais.

Li (2014) observou – num estudo com 435 professores de cinco universidades chinesas – que a justiça interpessoal teve mais efeito no comprometimento afetivo, enquanto a justiça distributiva não apresentou influência significativa. Beuren, Santos, Marques e Resendes (2017) analisaram a influência da percepção de justiça organizacional no comprometimento e na satisfação no trabalho de professores universitários. Observaram que a satisfação no trabalho influencia o comprometimento afetivo e normativo e medeia a relação da justiça distributiva e processual com o comprometimento afetivo, além de mediar a relação da justiça processual e interacional com o comprometimento normativo.

Na literatura, ressalta-se que a probabilidade de que indivíduos com maior comprometimento sintam maior satisfação no trabalho, tenham mais oportunidades de progressão na carreira, compartilhem valores com a organização, sintam-se valorizados e possuam percepções positivas de justiça, especialmente nas dimensões interacional e/ou procedimental (Rego, 2002). Com base no exposto, sugere-se indício de que, no contexto do *home office*, a justiça organizacional exerce influência sobre o comprometimento afetivo dos funcionários. Dessa forma, propõe-se: *H2: A percepção positiva de justiça organizacional está associada a um aumento no comprometimento afetivo.*

2.3 Desempenho no trabalho em *home office* e comprometimento afetivo

O comprometimento afetivo é definido como “um estado em que um indivíduo se identifica com uma organização particular e com os seus objetivos, desejando manter-se afiliado a ela com vistas a realizar tais objetivos” (Mowday *et al.*, 1979, p.225). Ele traz a noção de afeto do trabalhador para com a organização,

estimulando-o a permanecer porque gosta, compartilha valores e se envolve com os papéis organizacionais e quanto maior a participação do funcionário nos assuntos organizacionais, mais forte tende a ser seu comprometimento afetivo com a organização (Mowday, Steers & Porter, 1982, Meyer & Allen, 1997). No âmbito organizacional, os laços afetivos formados pelo indivíduo com a organização são fortalecidos por diversos fatores, como satisfação em contextos específicos do trabalho, interação social, engajamento, oportunidades de crescimento, remuneração e liderança. Esses elementos contribuem não apenas para a satisfação geral no trabalho, mas também para o comprometimento afetivo do indivíduo (Kühnel, Sonnentag & Westman, 2009).

Silva, Mendes, Beuren, Lunkes e Kruger (2022) abordaram que o comprometimento afetivo não medeia a relação entre as recompensas e o desempenho no trabalho. A justificativa apresentada considera o contexto da covid-19, que impactou as dinâmicas da gestão organizacional, principalmente no que diz respeito ao relacionamento presencial entre os colaboradores, uma vez que, os atendimentos presenciais foram reduzidos, e os funcionários passaram a trabalhar em *home office* (Sausen, Baggio, Dallabrida & Bussler, 2020). Casimir, Wang & Ooi (2014) conduziram um estudo sobre as interações entre líderes e seguidores, o apoio organizacional percebido, o comprometimento afetivo e o desempenho das tarefas em empresas dos setores de tecnologia, manufatura, serviços e educação. Concluíram que as três primeiras variáveis têm uma relação positiva e significativa com o desempenho das tarefas. Apesar das diferenças entre os estudos quanto aos impactos do ambiente de trabalho em *home office*, é sugerido que: *H3: O comprometimento afetivo está associado positivamente ao desempenho no trabalho em home office.*

2.4 Comprometimento afetivo como efeito mediador

A pertinência do comprometimento afetivo é amplamente reconhecida na literatura teórica, conforme destacado por Meyer *et al.* (2002) e Riketta (2002), por impactar positivamente o desempenho do funcionário no trabalho. Pesquisas recentes sugerem que o comprometimento afetivo medeia a relação entre os sistemas de recompensas e o desempenho no trabalho (Silva *et al.*, 2022).

Chang e Chen (2011) identificaram que sistemas de trabalho de alto desempenho, que incluem treinamento e outras recompensas, afetam diretamente o desempenho no trabalho em salões de beleza e indiretamente por meio do comprometimento afetivo. A relação entre o comprometimento afetivo e o desempenho dos funcionários foi positiva e significativa, após inserir variáveis de controle como idade e tempo de empresa.

O estudo de Jesus e Rowe (2015) teve como objetivo examinar as possíveis influências da percepção de políticas de gestão de pessoas no comprometimento organizacional, considerando o papel mediador da percepção de justiça organizacional. Os resultados indicaram que as dimensões do comprometimento organizacional são impactadas pela percepção das práticas de gestão de pessoas, especialmente "Envolvimento" e "Remuneração", com essas influências sendo mediadas pela percepção de justiça.

Ao examinar a relação entre o compromisso emocional (afetivo) e o desempenho dos colaboradores, especialmente em países do oriente médio, constatou-se que colaboradores mais comprometidos tendem a apresentar níveis superiores de desempenho (Zeffane & Bani Melhem, 2017). Franco e Franco (2017) identificaram que o comprometimento afetivo está associado a todas as dimensões de desempenho dos funcionários de pequenas e médias empresas de Portugal.

O estudo de Khalid (2020) identificou o efeito mediador do comprometimento afetivo na relação entre satisfação com o pagamento e desempenho de professores de instituições de ensino superior da Arábia Saudita.

H4: O comprometimento afetivo atua como mediador na relação entre a percepção de justiça organizacional e o desempenho no trabalho em home office. A Figura 1 apresenta o modelo teórico, destacando todas as hipóteses formuladas.

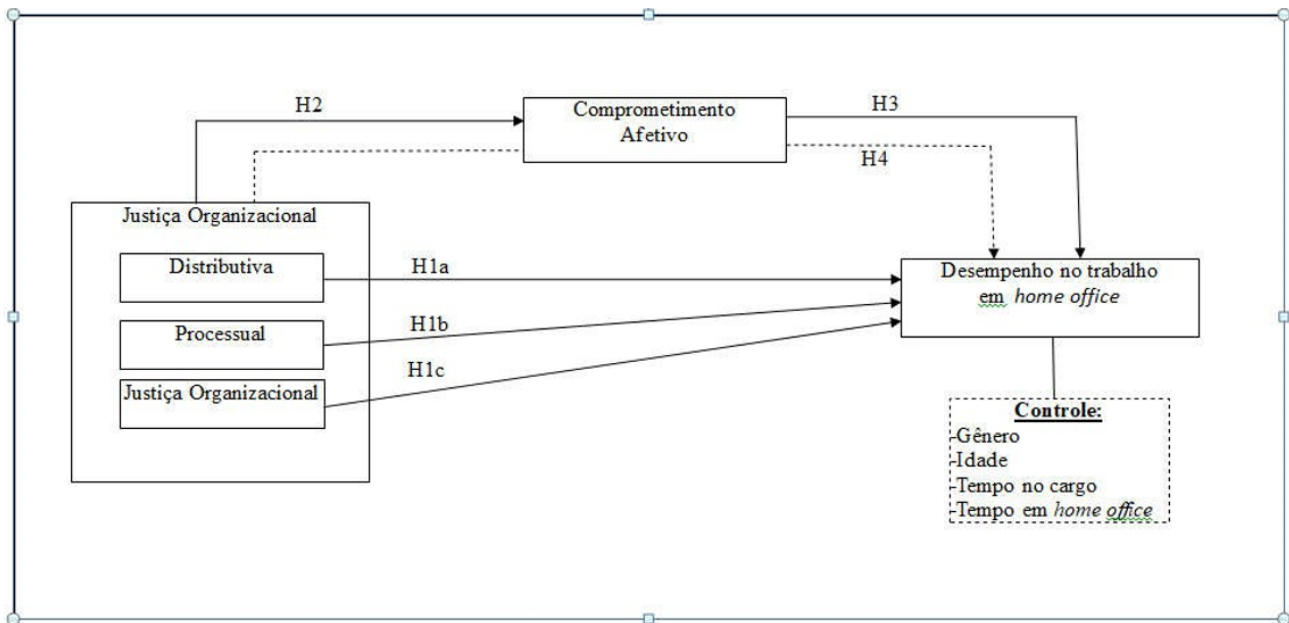


Figura 1 – Modelo Teórico
 Fonte: Adaptado de Martins *et al.* (2023).

3 Procedimentos Metodológicos

Quanto aos objetivos, este estudo apresenta-se como descritivo, que conforme Raupp & Beuren (2003), tem por objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Quanto aos procedimentos, trata-se de um levantamento de campo ou survey. O **survey** é adequado para pesquisas que pretendem captar percepções, atitudes e comportamentos de um grupo específico de respondentes em determinado contexto (Babbie, 2016). Como instrumento de coleta das informações, foi utilizado questionário. O uso de questionários permite a padronização das respostas e a comparação estatística entre os construtos, sendo amplamente adotado em pesquisas quantitativas na área de gestão (Gil, 2017). No tocante à abordagem do problema, a pesquisa é classificada como quantitativa, uma vez que busca testar relações entre variáveis por meio de análise estatística e técnicas de modelagem (Hair et al., 2017).

A população alvo da pesquisa foram os Técnicos Administrativos em Educação (TAE) de uma Universidade Federal situada na tríplice fronteira entre o Brasil, Paraguai e Argentina, e atende aproximadamente 4.300 alunos de 30 nacionalidades distintas, em sua maioria, da América-latina. A amostra foi escolhida devido à Portaria n.º 444/2022, que instituiu o regime de trabalho em *home office* aos servidores da Instituição (Brasil, 2022). Assim, o estudo se mostra relevante, considerando o contexto do trabalho em *home office* dos Técnicos Administrativos em Educação (TAE) da universidade pública pesquisada. Outros estudos sobre controle gerencial também adotaram essa mesma metodologia, como demonstrado por Frare e Beuren (2020) e Pakpahan, Eliyana, Hamidah & Bayuwati (2020).

Um questionário online pelo *Google Forms*™ foi a técnica de coleta de dados utilizada para o estudo, com questões adaptadas de outros estudos, entre os meses de dezembro de 2023 a março de 2024. O instrumento de coleta foi testado por dois profissionais e dois pesquisadores no mês anterior ao envio por e-mail, para melhorar a assertividade das questões, bem como buscar possíveis fragilidades, estando os profissionais e os pesquisadores de acordo, o instrumento de pesquisa transformado em um questionário virtual. O projeto de pesquisa foi aprovado e autorizado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) com Seres Humanos da

universidade promotora da pesquisa. Com a devida autorização do Magnífico Reitor da universidade federal estudada, o questionário foi enviado pelo e-mail corporativo para os seus 383 TAEs. Aos servidores que receberam o e-mail, foi solicitado que respondessem o questionário somente aqueles que atuaram em *home office* no período da covid-19 e permaneceram neste regime posteriormente. Foram obtidas 161 respostas válidas. A amostra mínima para análise do modelo teórico proposto foi determinada pelo software G*Power, que apontou um mínimo de 89 respondentes, considerando o número de variáveis preditoras (2), tamanho do efeito f^2 (0,15), e poder de amostra (0,8) (Faul, Erdfelder, Buchner & Lang, 2009). Portanto, a amostra de 161 respostas é suficiente conforme os critérios estabelecidos. A coleta de dados foi executada no período entre janeiro e março de 2024, e as respostas foram tabuladas em planilha Excel™ e – posteriormente – lançadas no SmartPLS™ 4.1.0.

O questionário de pesquisa foi composto por três blocos, avaliados por meio de uma escala do tipo *Likert* de sete pontos, onde os participantes indicam seu grau de concordância ou discordância com cada assertiva (1=discordo fortemente a 7=concordo fortemente). Na Tabela 1, foi apresentado de maneira detalhada o constructo da pesquisa.

Tabela 1 Constructo da Pesquisa

JUSTIÇA ORGANIZACIONAL	Justiça Distributiva		
	Meu cronograma de trabalho é justo.	Questões de 1.1 a 1.5	Niehoff e Moorman (1993)
	Acho que meu nível de remuneração é justo.		
	Considero minha carga de trabalho bastante justa.		
	No geral, as recompensas que recebo da organização em que trabalho são bastante justas.		
	Sinto que minhas responsabilidades profissionais são justas.		
	Justiça Procedimental		
	As decisões de trabalho são feitas pela liderança de maneira imparcial.	Questões de 1.6 a 1.11	Niehoff e Moorman (1993)
	Minha liderança assegura que todas as preocupações dos funcionários tenham sido ouvidas antes que as decisões de trabalho sejam tomadas.		
	Para tomar decisões de trabalho, minha liderança coleta informações precisas e completas.		
	Minha liderança esclarece decisões e fornece informações adicionais quando solicitado pelos funcionários.		
	Todas as decisões de trabalho são aplicadas de forma consistente a todos os funcionários afetados.		
	Os funcionários podem contestar ou apelar das decisões de trabalho feitas pela liderança.		
	Justiça Interacional		
	Quando são tomadas decisões sobre meu trabalho, a liderança me trata com gentileza e consideração.	Questões de 1.12 a 1.20	Niehoff e Moorman (1993)
Quando são tomadas decisões sobre meu trabalho, a liderança me trata com respeito e dignidade.			
Quando são tomadas decisões sobre meu trabalho, a liderança é sensível às minhas necessidades pessoais.			
Quando são tomadas decisões sobre meu trabalho, a liderança lida comigo de maneira honesta.			
Quando são tomadas decisões sobre meu trabalho, a liderança mostra-se preocupada com meus direitos como funcionário.			
Com relação às decisões tomadas sobre meu trabalho, a liderança discute as implicações das decisões comigo.			
A liderança oferece uma justificativa adequada para as decisões tomadas sobre meu trabalho.			
Ao tomar decisões sobre meu trabalho, a liderança oferece explicações que fazem sentido para mim.			
Minha liderança explica muito claramente qualquer decisão tomada sobre meu trabalho.			
COMPROMETIMENTO AFETIVO	Estou disposto(a) a me esforçar além do normal para o sucesso da organização.	Questões de 1.21 a 1.29	Tsui, Pearce, Porter e Tripoli (1997)
	Eu falo sobre esta organização para meus amigos como um ótimo lugar para trabalhar.		
	Acho que meus valores e os valores da organização são muito similares.		
	Tenho orgulho de dizer a outras pessoas que faço parte desta organização.		
	Esta organização inspira o que há de melhor em termos de desempenho no trabalho.		
	Esta organização inspira o que há de melhor em termos de desempenho no trabalho.		
	Eu aceitaria quase qualquer tipo de trabalho para continuar trabalhando para esta organização.		
	Eu realmente me importo com o destino dessa organização.		
Para mim, esta é a melhor de todas as organizações possíveis para trabalhar.			
DESEMPENHO DO TRABALHO EM HOME OFFICE	O <i>home office</i> me ajuda a atingir meus objetivos de trabalho com mais eficiência do que trabalhar no escritório.	Questões de 1.30 a 1.33	Narayanamurthy e Tortorella (2021)
	A adoção do <i>home office</i> é útil para melhorar meu desempenho dentro da organização.		
	A adoção do <i>home office</i> é útil para melhorar o desempenho de todos dentro da organização.		
	A adoção do <i>home office</i> é útil para melhorar os lucros da organização.		

Adicionalmente, foram incorporadas as variáveis de controle: gênero, idade, tempo no cargo e tempo em *home office*. Para “Gênero”, foi atribuído o valor “0” para masculino e “1” para feminino. Para “Idade”, o respondente informava a mesma em escala numérica. A variável “TempoCargo” representa o tempo do respondente no cargo ou função, mensurado em anos. A variável “TempoHOff” indica o tempo em meses que o respondente trabalhou em *home office*.

A análise ocorreu por meio da estatística descritiva, análise fatorial exploratória (AFE) e modelagem de equações estruturais (MEE). Para proceder à análise dos dados coletados, utilizaram-se os seguintes softwares: *G*Power*, Microsoft Excel™ e SmartPLS™ 4.1.0. Aplicou-se o software *G*Power* para determinar a amostra mínima necessária. O Microsoft Excel™ foi usado para gerar a estatística descritiva. Por fim, o SmartPLS™ 4.1.0 foi utilizado para auxiliar nos testes, validação do modelo teórico e análise dos efeitos das variáveis da pesquisa. Optou-se pelo PLS (*Partial Least Squares*) como método de análise, uma vez que não pressupõe a distribuição normal dos dados, conforme recomendado por Hair Jr., Anderson, Tatham e Black (2009).

4 Análise dos Dados

4.1 Análise Descritiva

Para auxiliar na análise do efeito e influência das variáveis uma nas outras, torna-se necessário conhecer o perfil do respondente com a análise descritiva. Analisaram-se o gênero, a idade, o tempo na função e o tempo de trabalho em *home-office*. Na Tabela 2, são apresentadas as características dos 161 respondentes da pesquisa.

Gênero	Percentual	Tempo na função	Percentual
Feminino	55,90%	1 a 3 anos	5,59%
Masculino	43,48%	4 a 6 anos	8,07%
Prefiro não dizer	0,62%	7 a 10 anos	54,04%
Total Geral	100,00%	Acima de 10 anos	32,30%
Idade	Percentual	Total Geral	100,00%
18 a 30 anos	4,97%	Tempo Home-office	Percentual
31 a 40 anos	49,07%	06 a 12 meses	26,71%
41 a 50 anos	32,92%	1 a 2 anos	65,22%
Acima de 50 anos	13,04%	3 a 4 anos	8,07%
Total Geral	100,00%	Total Geral	100,00%

Tabela 2 Características dos respondentes da pesquisa

Pela Tabela 2, identificou-se um número maior de respondentes do sexo feminino e a idade média é de 31 a 50 anos. O tempo em *home office* é menor do que o tempo na função, devido ao fato do regime de *home office* ter sido instituído aos servidores da Instituição durante a covid-19, mas é qualificada para a pesquisa, considerando que o maior percentual de respondentes já se encontra entre 1 e 2 anos no trabalho em *home office*.

4.2 Modelo de Mensuração

Os testes de normalidade Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk foram conduzidos, confirmando a não normalidade das variáveis ($p < 0,001$); portanto, é aconselhável utilizar testes não paramétricos e PLS-SEM (Hair, Hult, Ringle,& Sarstedt, 2017). No processo de modelagem, foi inicialmente avaliada a confiabilidade das variáveis (Hair *et al.*, 2017). Para assegurar a confiabilidade dos indicadores, foram examinadas as cargas externas de cada item das variáveis latentes. Como resultado, dois itens foram removidos da justiça interacional

(JI2 e JI7). Após a exclusão desses dois itens e a confirmação da confiabilidade, o modelo foi submetido à avaliação de consistência interna, validade convergente e discriminante, conforme apresentado na Tabela 3.

Variáveis	Alfa de Cronbach	rho_a	rho_	c AVE					
Comportamento Afetivo	0.917	0.947	0.932	0.611					
Desempenho <i>Home office</i>	0.911	0.927	0.932	0.698					
Justiça Distributiva	0.806	0.865	0.864	0.565					
Justiça Interacional	0.976	0.988	0.978	0.835					
Justiça Processual	0.941	0.957	0.953	0.774					
Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Comportamento Afetivo	0.781								
2. Desempenho <i>Home office</i>	0.119	0.836							
3. Gênero	0.145	0.013	1.000						
4. Idade	0.183	0.027	0.113	1.000					
5. Justiça Distributiva	0.522	0.274	0.185	0.153	0.752				
6. Justiça Interacional	0.487	0.222	0.087	-0.028	0.538	0.912			
7. Justiça Processual	0.435	0.192	0.121	0.015	0.593	0.786	0.880		
8. Tempo em <i>home office</i>	0.045	0.133	0.088	-0.009	0.016	0.189	0.073	1.000	
9. Tempo na função	-0.166	-0.265	-0.047	0.172	-0.177	-0.179	-0.206	0.066	1.000

Tabela 3 Modelo de Mensuração

A análise da consistência interna foi realizada por meio dos valores do alfa de Cronbach, rho_A e da Confiabilidade Composta (CR), todos superiores a 0,7 para todas as variáveis latentes (Hair *et al.*, 2017). A validade convergente foi verificada pela Variância Média Extraída (AVE), com todos os valores acima de 0,5, o que confirma a validade convergente das variáveis latentes. Para confirmar a validade discriminante do modelo, os valores de AVE de cada variável latente foram elevados ao quadrado, sendo maiores do que todas as correlações entre as variáveis. Assim, a validade discriminante foi adequadamente estabelecida.

Para assegurar a validade discriminante do modelo, os valores de AVE de cada variável latente foram elevados ao quadrado, demonstrando que eles são maiores do que todas as correlações entre as variáveis. Dessa forma, a validade discriminante foi devidamente confirmada.

A presença de multicolinearidade no modelo foi examinada por meio do fator de inflação de variância (Variance Inflation Factor - VIF). Segundo Hair *et al.* (2017), valores de VIF acima de 5 indicam uma colinearidade crítica entre os construtos. O maior valor de VIF encontrado foi de 4,762 sugerindo a ausência de multicolinearidade. Com a validade do modelo de mensuração confirmada, prosseguiu-se para a avaliação do modelo estrutural.

4.3 Modelo estrutural e teste das hipóteses

A análise do modelo estrutural foi conduzida considerando os coeficientes de determinação, relevância preditiva, tamanho e significância dos coeficientes de caminho (Hair *et al.*, 2017). Para tal, foi empregado o algoritmo PLS com 300 interações, *bootstrapping* com 5.000 amostras e *blindfolding* (Hair *et al.*, 2017), apresentado na Tabela 4. A explicação da variância das variáveis endógenas foi avaliada por meio do coeficiente de determinação ajustado (R^2).

Variáveis	R ²	R ²
		Ajustado
Comportamento Afetivo	0.332	0.312
Desempenho Home Office	0.157	0.083

Tabela 4 Coeficiente de determinação (R²)

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados indicam um poder moderado de explicação (33,20%) para o comprometimento afetivo e um poder explicativo pequeno (15,7%) para o desempenho no trabalho em *home office*, conforme os parâmetros estabelecidos por Hair *et al.* (2017). Os resultados dos testes das hipóteses incluem os valores de coeficiente de caminho), teste t e valor p, conforme apresentado na Tabela 5.

	Beta β	T statistics (O/STDEV)	P values
Efeitos Diretos			
Comportamento Afetivo -> Desempenho <i>Home office</i>	-0.093	0.615	0.538
Justiça Distributiva -> Comportamento Afetivo	0.373	3.567	0.000***
Justiça Distributiva -> Desempenho <i>Home office</i>	0.251	1.558	0.119
Justiça Interacional -> Comportamento Afetivo	0.308	1.775	0.076*
Justiça Interacional -> Desempenho <i>Home office</i>	0.119	0.592	0.554
Justiça Processual -> Comportamento Afetivo	-0.028	0.151	0.880
Justiça Processual -> Desempenho <i>Home office</i>	-0.066	0.370	0.711
Controle			
Gênero -> Desempenho <i>Home office</i>	-0.108	0.536	0.592
Idade -> Desempenho <i>Home office</i>	0.060	0.585	0.559
Tempo em <i>home office</i> -> Desempenho <i>Home office</i>	0.137	1.314	0.189
Tempo na função -> Desempenho <i>Home office</i>	-0.251	3.116	0.002**
Efeitos Mediação			
Justiça Distributiva -> Comportamento Afetivo -> Desempenho <i>Home office</i>	-0.035	0.538	0.591
Justiça Interacional -> Comportamento Afetivo -> Desempenho <i>Home office</i>	-0.028	0.558	0.577
Justiça Processual -> Comportamento Afetivo -> Desempenho <i>Home office</i>	0.003	0.077	0.939

Tabela 5 Modelo Estrutural

Os resultados das dimensões da justiça distributiva, processual e interacional, não demonstraram significância estatística ($p > 0,1$), o que implica na rejeição das hipóteses H1a, H1b, H1c. As análises revelaram que as dimensões de justiça distributiva e interacional exibiram impactos positivos e estatisticamente significativos no comprometimento afetivo, com percentuais de 37,3% e 30,8%, respectivamente. No entanto, em contraste, a justiça processual não demonstrou significância estatística, o que leva à aceitação parcial da hipótese H2. O comprometimento afetivo não demonstrou um efeito estatisticamente significativo sobre o desempenho no trabalho em *home office* ($p > 0,1$), levando à rejeição da hipótese H3. A investigação do efeito mediador do comprometimento afetivo entre justiça organizacional e desempenho no trabalho em *home office*, conforme previsto na hipótese H4, não revelou resultados estatisticamente significativos ($p > 0,1$). Essa hipótese H4 não foi confirmada. Em relação às variáveis de controle, tempo na função ($p < 0,05$) e tempo no

trabalho em *home office* ($p < 0,1$), a primeira demonstrou resultado estatisticamente significativo em relação ao desempenho no trabalho em *home office*. A segunda – tempo no trabalho em *home office* – não demonstrou resultado estatisticamente significativo em relação ao desempenho no trabalho em *home office*. Notavelmente, o tempo no cargo atual exibiu um efeito negativo de 25,1%, enquanto o tempo no trabalho em *home office* mostrou um efeito positivo de 13,7%.

5 Discussão dos Resultados

Os resultados indicaram que as dimensões de justiça distributiva (H1a), processual (H1b) e interacional (H1c) não apresentaram efeitos significativos sobre o desempenho no trabalho em *home office*, conforme previsto no modelo teórico. Tal achado sugere que, entre os servidores técnicos administrativos da universidade pública analisada, as percepções de justiça organizacional — ainda que relevantes para atitudes afetivas e de engajamento — não se traduziram em melhorias percebidas de desempenho individual. Essa ausência de efeito significativo contrasta com estudos conduzidos em ambientes privados e cooperativos (Swalhi, Zgoulli & Hofaidhllaoui, 2017; Martins, Euzébio & Beuren, 2023), nos quais a percepção de justiça mostrou associação positiva com o desempenho.

Uma possível explicação reside nas especificidades do contexto público e do regime de *home office*. Em instituições públicas, a mensuração do desempenho tende a seguir critérios normativos e padronizados, com menor ênfase em recompensas individuais, o que pode reduzir a percepção de vínculo direto entre justiça e performance (Assmar, Ferreira & Souto, 2005; Rego, 2002). Além disso, o regime remoto, instituído de forma abrupta durante a pandemia, pode ter introduzido descompassos na supervisão, comunicação e reconhecimento, diluindo o impacto das percepções de equidade sobre o desempenho percebido (Narayanamurthy & Tortorella, 2021; Lizote et al., 2021).

Por outro lado, os resultados mostraram efeitos significativos das dimensões distributiva e interacional sobre o comprometimento afetivo, confirmando parcialmente a hipótese H2. Isso sugere que a percepção de tratamento justo e respeitoso, bem como a sensação de equilíbrio nas recompensas, contribuem para o fortalecimento do vínculo emocional com a organização — ainda que esse vínculo não tenha se convertido em maior desempenho durante o trabalho remoto. Essa evidência é consistente com estudos que apontam a importância da justiça interpessoal para a construção de confiança e pertencimento (Beugré, 1998; Dinç, 2015; Lemons & Jones, 2001), mas também destaca que, em contextos públicos e virtuais, o comprometimento pode ter caráter mais simbólico do que comportamental.

A ausência de relação significativa entre o comprometimento afetivo e o desempenho no trabalho em *home office* (H3) reforça essa interpretação. O distanciamento físico, a menor interação entre pares e o enfraquecimento dos laços sociais característicos do trabalho remoto podem ter reduzido o efeito motivacional do comprometimento sobre o desempenho (Casimir et al., 2014; Silva et al., 2022). Assim, o comprometimento afetivo pode persistir como atitude positiva em relação à instituição, mas sem repercussão direta no desempenho em um cenário marcado pela autonomia e pelo isolamento.

Por fim, o efeito mediador do comprometimento afetivo (H4) entre justiça organizacional e desempenho não foi confirmado. Embora essa relação tenha sido demonstrada em contextos organizacionais presenciais e privados (Swalhi et al., 2017; Chang & Chen, 2011), no caso dos servidores públicos em regime remoto, o comprometimento afetivo parece não desempenhar papel de mediação.

A hipótese H2, que sugere que a percepção de justiça organizacional influencia positivamente o comprometimento afetivo, foi aceita parcialmente. As dimensões de justiça distributiva e interacional demonstraram efeitos positivos e significativos, porém, não ocorreu o mesmo para a dimensão da justiça processual. O estudo corrobora com a pesquisa de Dinç (2015) e Martins, Euzébio e Beuren (2023) que identificou uma relação positiva entre justiça distributiva e comprometimento afetivo, e com achados de

Lemons e Jones (2001), que também encontraram efeito positivo da justiça processual no comprometimento afetivo.

A hipótese H3, que postula uma relação direta entre o comprometimento afetivo e o desempenho no trabalho em *home office*, não obteve confirmação, corroborando com o estudo de Martins, Eusébio e Beuren (2023). Casimir *et al.* (2014) constataram que o comprometimento afetivo está positivamente relacionado ao desempenho nas tarefas. É plausível considerar que o isolamento dos funcionários em regime de *home office*, uma medida adotada em resposta à pandemia da covid-19, possa ter influenciado o comprometimento afetivo dos funcionários em relação à organização; por conseguinte, seu desempenho no trabalho.

A hipótese H4, que sugere um efeito indireto (mediação) do comprometimento afetivo na relação entre a percepção de justiça organizacional e o desempenho no trabalho em *home office*, não demonstrou significância estatística, confirmando o estudo de Martins, Eusébio e Beuren (2023). Contrasta com os resultados do estudo de Swalhi *et al.* (2017), que apoiou esse efeito. No entanto, é pertinente notar que o estudo de Swalhi *et al.* (2017) foi conduzido em um momento não pandêmico e não considerou o ambiente de *home office*. Difere da pesquisa de Chang e Chen (2011) que identificou um impacto direto no desempenho no trabalho em salões de beleza e um impacto indireto por meio do comprometimento afetivo, considerando os sistemas de trabalho de alto desempenho, que abrangem treinamento e outras recompensas. Os resultados deste estudo indicam que não é possível confirmar o efeito mediador do comprometimento afetivo na relação entre justiça organizacional e desempenho no trabalho em *home office*.

6 Considerações Finais

O estudo objetivou analisar o efeito mediador do comprometimento afetivo na relação da percepção de justiça organizacional com o desempenho no trabalho em *home office* em uma universidade pública. Como procedimentos, adotou-se questionário online com os Técnicos Administrativos em Educação (TAE) e foram obtidas 161 respostas válidas. Para testar as hipóteses formuladas, adotou-se o Método de Equações Estruturais (MEE).

Pelos resultados da pesquisa, não houve confirmação da relação entre as dimensões de justiça distributiva, processual e interacional com o desempenho no trabalho em *home office*. As dimensões de justiça distributiva e interacional sobre o comprometimento afetivo demonstraram efeitos positivos e significativos, porém, não ocorreu o mesmo para a dimensão da justiça processual. Além disso, o comprometimento afetivo não se mostrou um mediador na relação entre a percepção de justiça organizacional e o desempenho no trabalho em *home office*. Não se identificou uma relação direta entre o comprometimento afetivo e o desempenho no trabalho em *home office* e – por fim – o comprometimento afetivo não se mostrou um mediador na relação entre a percepção de justiça organizacional e o desempenho no trabalho em *home office*. A pesquisa oferece uma contribuição significativa ao revelar que a mediação do comprometimento afetivo entre a justiça organizacional e o desempenho em *home office* não foi confirmada.

Ao preencher essa lacuna de conhecimento, o estudo proporcionou uma compreensão das dinâmicas organizacionais no ambiente de trabalho remoto relacionado à justiça distributiva, processual e interacional, pertencentes à Teoria da Equidade. Os resultados dessa pesquisa indicam que a justiça organizacional não apresentou efeito sobre o desempenho no trabalho em *home office* em universidades públicas federais, e que nem mesmo o comprometimento afetivo contribuiu nessa relação. Tais resultados podem ser explicados por outros fatores não identificados inicialmente nesta pesquisa, porém este resultado pode ser considerado válido e robusto pela técnica aplicada, número de respostas obtidas e estudos precedentes que fundamentaram as hipóteses.

Os resultados obtidos indicam que, embora as percepções de justiça organizacional estejam associadas ao comprometimento afetivo, tais percepções não se traduzem diretamente em maior desempenho. Isso sugere que as instituições públicas precisam reorientar suas políticas de gestão de pessoas, priorizando ações que

fortaleçam o senso de reconhecimento, a comunicação interpessoal e a autonomia dos servidores. Políticas de avaliação de desempenho mais transparentes, processos decisórios participativos e práticas de feedback contínuo podem contribuir para aumentar a percepção de equidade e, conseqüentemente, o engajamento emocional dos trabalhadores. Além disso, em contextos de home office, é essencial adotar estratégias de gestão relacional, como o uso de tecnologias colaborativas e programas de bem-estar organizacional, que promovam conexão social e sentimento de pertencimento. Dessa forma, os achados deste estudo oferecem subsídios relevantes para a formulação de políticas públicas e práticas de gestão remota voltadas à manutenção da justiça percebida e à sustentação do comprometimento afetivo em ambientes de trabalho virtualizados.

As limitações identificadas neste estudo dizem respeito a validade do estudo que está associada às características específicas da universidade pesquisada, portanto, é recomendável validar o modelo em outras universidades públicas ou privadas, com funcionários em contextos situacionais diferentes. Acredita-se que a pesquisa quantitativa realizada atendeu ao seus objetivos, porém os resultados conduzem os pesquisadores a aprofundá-la, constituindo outra limitação, referente ao procedimento do método de análise. Como sugestões de pesquisas futuras, indica-se o uso de outras variáveis na relação de justiça organizacional e desempenho no trabalho *em home office*, além da realização de estudos qualitativos, buscando aprofundar e identificar outros fatores relacionados ao trabalho em *home office*.

Referências

- Adams, J. S. Inequity in social exchange. In: Berkowitz, L. (Org.) (1965). *Advances in experimental social psychology v. 2*. New York: Academic.
- Almeida, G. O. (2016). Quebra e violação do contrato psicológico: efeitos no comprometimento organizacional e na satisfação com o trabalho. *Revista FOCO*, v. 9, n. 1, p. 176-197.
- Almeida, G. de O.; Silva, Â. M. M. (2006). Justiça organizacional, impactos no burnout e o comprometimento dos trabalhadores. *Revista eletrônica de gestão organizacional*, v. 4, n. 2, p. 160-175, mai./ago.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page.
- Assmar, E. M. L.; Ferreira, M. C.; Souto, S. O. (2005). Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: reflexão e crítica*, v. 18, n. 3, p. 443-453.
- Babbie, E. (2016). *The practice of social research* (14th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.
- Bendassolli, P. F. (2017). Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. *Psicologia Argumento*, v. 30, n. 68.
- Beugré, C. D. (1998). *Managing fairness in organizations*. Westport: Quorum Books.
- Beuren, I. M., & dos Santos, V. (2012). Percepção de justiça organizacional na avaliação de desempenho de controllers. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 31(3), 53-72.
- Beuren, I. M., Santos, V. dos, Marques, L., & Resendes, M. (2017). Relação entre Percepção de Justiça Organizacional e Satisfação no Trabalho. *Revista De Educação E Pesquisa Em Contabilidade (REPeC)*, 11. <https://doi.org/10.17524/repec.v11i0.1721>
- Bies, R. J.; Moag, J. S. (1986). Interactional justice: communication criteria of fairness. In: Lewicki, R.J.; Sheppard, B.H.; Bazerman, M.H. (Org.) *Research on negotiation in organizations* Greenwich: JAI.
- Brasil, PORTARIA Nº 444, DE 29 DE SETEMBRO DE 2022. Disponível em: <https://atos.unila.edu.br/atos/portaria-n-ordm-444-2022-gr-9046>.
- Burney, L.L.; Henle, C.A.; Widener, S.K. (2009). A path model examining the relations among strategic performance measurement system characteristics, organizational justice, and extra-and in-role performance. *Accounting, Organizations and Society*, v. 34, p. 305- 321.
- Carvalho, F. S. (2015). *Atitudes retaliatórias: um estudo longitudinal com jovens trabalhadores*. Monografia. Pós-graduação em Gestão Estratégica de Pessoas. 41p. Universidade Federal de Minas Gerais.
- Casimir, G., Ng, Y.N.K., Wang, K.Y., & Ooi, G. (2014). The relationships amongst leader-member exchange, perceived organizational support, affective commitment, and in-role performance: a social-exchange perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(5), 366-385. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2012-0054>
- Chang, P. C., & Chen, S. J. (2011). Crossing the level of employee's performance: HPWS, affective commitment, human capital, and employee job performance in professional service organizations. *The international journal of human resource management*, 22(04), p. 883- 901. Doi: <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.555130>
- Cohen-Charash, Y.; Spector, P.E. (2001). The role of justice in organizations: a meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 86, n. 2, p. 278-321.
- Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, v. 86, n. 3, p. 386-400.
- Dal Vesco, D. G., Beuren, I. M., & Popik, F. (2016). Percepção de justiça na avaliação na avaliação de desempenho e satisfação do trabalho. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 35(3), 121- 138.

- Deutsch, M. (1985). *Distributive justice: a social-psychological perspective*. New Haven: Yale University.
- Dinç, E. (2015). Perceived organizational support as a mediator of the relationship between effort-reward fairness, affective commitment, and intention to leave. *International Business Research*, 8(4), 259. <https://doi.org/10.5539/ibr.v8n4p259>
- Diehl, M. R., Richter, A., & Sarnecki, A. (2018). Variations in employee performance in response to organizational justice: The sensitizing effect of socioeconomic conditions. *Journal of management*, 44(6), 2375-2404. <https://doi.org/10.1177/0149206316671581>.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.G. (2009). Statistical power analyses using G* Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149-1160. <https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149>
- Farmer, S.J., Beehr, T.A., & Love, K.G. (2003). Becoming an undercover police officer: A note on fairness perceptions, behavior, and attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 373-387.
- Filenga, D.; Siqueira, M. M. M. (2006). O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional. *Revista de Administração*, v. 41, n.4, p. 431-441.
- Franco, M., & Franco, S. (2017). Organizational commitment in family SMEs and its influence on contextual performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 23 (7/8), p. 364-384. Doi: <https://doi.org/10.1108/TPM-05-2016-0020>.
- Frare, A. B., & Beuren, I. M. (2021). Fostering individual creativity in startups: Comprehensive performance measurement systems, role clarity and strategic flexibility. *European Business Review*, 33(6), 869-891. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2020-0262>
- Garbers, Y., & Konradt, U. (2014). The effect of financial incentives on performance: A quantitative review of individual and team-based financial incentives. *Journal of occupational and organizational psychology*, 87(1), 102-137.
- Gil, A. C. (2017). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (7. ed.). São Paulo: Atlas.
- Greenberg, J. (1990). Jerald. Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, v. 16, n. 2, p. 399-432.
- Graves, L. M., & Karabayeva, A. (2020). Managing virtual workers—strategies for success. *IEEE Engineering Management Review*, 48(2), 166-172.
- Ha, J.P., & Ha, J. (2015). Organizational justice–affective commitment relationship in a team sport setting: The moderating effect of group cohesion. *Journal of Management & Organization*, 21(1), 107-124. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.67>.
- Hair Jr, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. (2009). *Análise multivariada de dados* (6. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Hair Jr., J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hau, F. & Todescat, M. (2018). O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. *Navus*. Florianópolis/ SC. 8 (3), 37-52.
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: its elementary forms* (rev. ed.). New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Khalid, K. (2020). The Impact of Managerial Support on the Association Between Pay Satisfaction, Continuance and Affective Commitment, and Employee Task Performance. *SAGE Open*, 10(1).
- Kühnel, J.; Sonnentag, S. & Westman, M. (2009). Does work engagement increase after a short respite? The role of job involvement as a double-edged sword. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 82, n. 3, pp. 575-594.

- Jesus, R. G. D. Rowe, D. E. O. (2015). 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.
- Lague, J. D.; Gallon, S.; Cerutti, P. (2020). A percepção de bem-estar no trabalho para imigrantes senegaleses. *Revista de Administração Unimep*, v. 18, n. 1, p. 269-292.
- Langevin, P., & Mendoza, C. (2013). How can management control system fairness reduce managers' unethical behaviours? *European Management Journal*, 31(3), 209-222.
- Lemons, M.A., & Jones, C.A. (2001). Procedural justice in promotion decisions: using perceptions of fairness to build employee commitment. *Journal of managerial Psychology*. <https://doi.org/10.1108/02683940110391517>
- Leventhal, G. S. (1980) *What should be done with equity theory?* In: GERGEN, K.J.; GREENBERG, J.; WEISS, R.H. (Org.) Social exchange: advances in theory and research. New York: Plenum.
- Leventhal, G. S., Karuza, J. Jr. and Fry, W. R. (1980) . "Beyond fairness: A theory of allocation preferences". In *Justice and social interaction*, Edited by: Mikula, G. 167– 218. New York: Springer-Verlag.
- Li, Y. (2014). Building affective commitment to organization among Chinese university teachers: the roles of organizational justice and job burnout. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, v. 26, n. 2, p. 135-152.
- Lizote, S. A., de Fátima Teston, S., Régis, E. D. S. O., & de Souza Monteiro, W. L. (2021). Tempos de pandemia: bem-estar subjetivo e autonomia em *home office*. *Revista Gestão Organizacional*, 14(1), 248-268.
- Lizote, S. A., da Silva, D., Mendes, M. D. G. C., & Tridapalli, L. A. (2022). Estilos de liderança e comprometimento organizacional dos contadores que trabalham de forma remota. *Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)*, 13(3), 663-683.
- Martins, A. D., Euzebio, L. D. C., & Beuren, I. M. (2023). Perception of organizational justice and home office work performance: influence of affective commitment. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 25(3), 373-386.
- Matteson, ML, Ming, Y., & Silva, De (2021). A relação entre condições de trabalho e percepções de justiça organizacional entre funcionários de bibliotecas. *Pesquisa em Biblioteconomia e Ciência da Informação*, 43(2).
- Meyer, J. P.; Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research and application*. London: Sage Publications.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- Mowday, RT, Steers, RM, Porter, LW (1979). Measuring organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 14 (2): 224-247.
- Mowday, R. T.; Steers, R. M.; Porter, L. W. (1982) *Employee organization linkages: the psychology of commitment absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Narayanamurthy, G., & Tortorella, G. (2021). Impact of covid-19 outbreak on employee performance—moderating role of industry 4.0 base technologies. *International Journal of Production Economics*, 234, 108075. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108075>

- Niehoff, B.P., & Moorman, R.H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556. <https://doi.org/10.2307/256591>.
- Pakpahan, M., Eliyana, A., Hamidah, A.D.B., & Bayuwati, T.R. (2020). The role of organizational justice dimensions: enhancing work engagement and employee performance. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9), 323-332. <https://doi.org/10.31838/SRP.2020.9.49>
- Prestes, L. I. N., Mendonça, H., & Ferreira, M. C. (2013). Por que a Percepção de Justiça Organizacional torna os Trabalhadores mais Comprometidos? *Revista Fragmentos de Cultura-Revista Interdisciplinar de Ciências Humanas*, 23(3), 319-333.
- Rego, A. (2002). Comprometimento afectivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 6, n. 2, p. 209-241.
- Rego, A. (2007). 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.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(3), p. 257-266.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>
- Sausen, J. D. F. C. L., Baggio, D. K., Dallabrida, V. R., & Bussler, N. R. C. (2020). Estratégias tecnológicas em tempos de pandemia: impactos e contribuições em cooperativas gaúchas. *Salão do Conhecimento*, 6(6).
- Swalhi, A., Zgoulli, S., & Hofaidhllaoui, M. (2017). The influence of organizational justice on job performance: The mediating effect of affective commitment. *Journal of Management Development*, 36(4), 542-559. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2015-0162>
- Spector, P. E. (2012). *Psicologia nas Organizações*. 4 ed. São Paulo: Saraiva.
- Staley, AB, Dastoor, B., Magner, NR, Stolp, C. (2003). A contribuição da justiça organizacional na tomada de decisões orçamentárias para o comprometimento organizacional dos gestores federais. *Revista de Orçamento Público, Contabilidade e Gestão Financeira*. 15 (4): 505-524.
- Silva, M. S., Mendes, A. C. A., Beuren, I. M., Lunkes, R. J., & Kruger, S. D. (2022). Avaliando o efeito 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)*, 16(2).
- Sonnentag, S.; Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. In: Sonnentag, S. *Psychological Management of Individual Performance*. Great Britain: John Wiley & Sons, p. 3- 27.
- Sotomayor, A. M. da S. B. de. (2007). Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: a perspectiva da justiça organizacional. *Revista Universo Contábil*, Blumenau, v. 3, n. 3, p. 87-100.
- Thibaut, J.W.; Walker, L. (1975). *Procedural justice: a psychological analysis*. New York: Erlbaum/Hillsdale, 1975.
- Tsui, A.S., Pearce, J.L., Porter, L.W., & Tripoli, A.M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089-1121. <https://doi.org/10.2307/256928>

- Van Scotter, J.R. (2000). Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction, and affective commitment. *Human Resource Management Review*, 10(1), 79-95. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00040-6](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00040-6)
- Van den Bos, K., & Lind, E. A. (2002). Uncertainty management by means of fairness judgments. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 34, pp. 1-60). Academic Press.
- Walster, E.; Berscheid, E.; Walster, G. (1973). New directions in equity research. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 25, p. 151-176.
- Zeffane, R., & Bani Melhem, S. J. (2017). Trust, job satisfaction, perceived organizational performance and turnover intention: A public-private sector comparison in the United Arab Emirates. *Employee Relations*, 39(7), 1148-1167.

Información adicional

redalyc-journal-id: 3515



Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351583858008>

Cómo citar el artículo

Número completo

Más información del artículo

Página de la revista en redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc
Red de revistas científicas de Acceso Abierto diamante
Infraestructura abierta no comercial propiedad de la
academia

Vanessa Silva de Souza, Fabiola Graciele Besen,
Vinícius Abílio Martins, Leandro Augusto Toigo
**Percepção dos Servidores Públicos Universitários sobre o
Efeito da Justiça Organizacional e Comprometimento
Afetivo no Trabalho em *Home Office***
**Perception of university public employees on the Effect
of Organizational Justice and Affective Commitment on
Home Office Work**
**Percepción de los empleados públicos universitarios
sobre el Efecto de Justicia Organizacional y Compromiso
Afetivo en el Trabajo en *Home Office***

Administração Pública e Gestão Social
vol. 18, núm. 1, 22151, 2026
Universidade Federal de Viçosa, Brasil
revistaapgs@ufv.br

ISSN-E: 2175-5787



CC BY-NC-ND 4.0 LEGAL CODE

**Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-
SinDerivar 4.0 Internacional.**