

Influência da justiça organizacional e sistemas de controle gerenciais no comprometimento organizacional

Rosângela Rosa da Silva Jahn (UFMS) - ro.silvajahn@gmail.com

Cleston Alexandre dos Santos (UFMS) - cleston.alexandre@hotmail.com

Antonio Zanin (UFMS) - zanin.antonio@ufms.br

Resumo:

O estudo teve como objetivo analisar o comprometimento organizacional (CO) de servidores técnico-administrativos em educação, investigando a influência da justiça organizacional (JO) e dos sistemas de controle gerenciais (SCG). Utilizando o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), onde o comprometimento é composto pelas dimensões afetivo, normativo e instrumental, a pesquisa experimental e quantitativa adotou uma configuração fatorial 2x2, com coleta de dados via plataforma Qualtrics® e análise estatística por meio do Teste t de Student. Os resultados mostraram que a presença da justiça organizacional, isoladamente, não teve efeito estatisticamente significativo sobre o comprometimento. Em contrapartida, os sistemas de controle gerenciais influenciaram positivamente, destacando a dimensão normativa, que envolve o senso de obrigação e lealdade em permanecer na organização, o que impacta nos custos organizacionais, tendo em vista a redução de custos com rotatividade, aumento da produtividade e o fortalecimento da imagem da empresa. O estudo destaca a importância de práticas institucionais como condução adequada, monitoramento e abertura ao diálogo, que promovem a lealdade dos servidores e geram impactos nos custos organizacionais. Contribui, assim, para a teoria ao aprofundar o entendimento sobre comprometimento organizacional no setor público e, de forma prática, ao indicar que os SCG podem ser ferramentas eficazes para fortalecer o engajamento e alcançar os objetivos institucionais, ao contextualizar sua manifestação em instituições públicas de ensino.

Palavras-chave: *Comprometimento organizacional. Justiça organizacional. Sistemas de controles gerenciais. Servidores públicos. Pesquisa experimental.*

Área temática: *Sistemas de controle gerencial e custos*

Influência da justiça organizacional e sistemas de controle gerenciais no comprometimento organizacional

RESUMO

O estudo teve como objetivo analisar o comprometimento organizacional (CO) de servidores técnico-administrativos em educação, investigando a influência da justiça organizacional (JO) e dos sistemas de controle gerenciais (SCG). Utilizando o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), onde o comprometimento é composto pelas dimensões afetivo, normativo e instrumental, a pesquisa experimental e quantitativa adotou uma configuração fatorial 2x2, com coleta de dados via plataforma Qualtrics® e análise estatística por meio do Teste t de Student. Os resultados mostraram que a presença da justiça organizacional, isoladamente, não teve efeito estatisticamente significativo sobre o comprometimento. Em contrapartida, os sistemas de controle gerenciais influenciaram positivamente, destacando a dimensão normativa, que envolve o senso de obrigação e lealdade em permanecer na organização, o que impacta nos custos organizacionais, tendo em vista a redução de custos com rotatividade, aumento da produtividade e o fortalecimento da imagem da empresa. O estudo destaca a importância de práticas institucionais como condução adequada, monitoramento e abertura ao diálogo, que promovem a lealdade dos servidores e geram impactos nos custos organizacionais. Contribui, assim, para a teoria ao aprofundar o entendimento sobre comprometimento organizacional no setor público e, de forma prática, ao indicar que os SCG podem ser ferramentas eficazes para fortalecer o engajamento e alcançar os objetivos institucionais, ao contextualizar sua manifestação em instituições públicas de ensino.

Palavras-chave: Comprometimento organizacional. Justiça organizacional. Sistemas de controles gerenciais. Servidores públicos. Pesquisa experimental.

Área Temática: Sistemas de controle gerencial e custos

1 INTRODUÇÃO

Aspectos comportamentais são ditos como relevantes na congruência entre valores e objetivos pessoais e organizacionais, pois é através do comprometimento que ocorre a identificação do colaborador e a empresa (Bandeira; Marques; Veiga, 2000; Amarante *et al.*, 2020).

Das abordagens encontradas sobre comprometimento organizacional, o modelo de Meyer e Allen (1991) é o mais adotado. Trata-se de uma visão composta por três dimensões: afetiva (envolvimento e identificação, onde o indivíduo permanece na organização por querer), normativa (sentimento de dever moral em continuar vinculado à organização) e instrumental (comprometimento associado aos custos em deixar a organização, permanecendo porque precisa). Um maior comprometimento organizacional tende a impactar nos custos organizacionais, com redução de custos com rotatividade de colaboradores, aumento da produtividade, bem como a fidelização de talentos.

Nesta busca pelo alinhamento entre os propósitos pessoais e organizacionais, a justiça organizacional destaca-se como influenciadora nas ações e comportamentos no ambiente de trabalho (Filenga; Siqueira, 2006). Assmar, Ferreira e Souto (2005) a definem como a percepção do que é justo em contextos organizacionais, já Sotomayor (2007) e Klein e Colauto (2020) caracterizam como a representação de justiça percebida pelos trabalhadores numa relação de trabalho. Segundo Gomes, Estivalet e Ramadam (2020), quando os colaboradores compreendem que no ambiente organizacional os processos são conduzidos de forma justa, as decisões da gestão são transparentes e justificadas e o tratamento é respeitoso, isto se reflete em comportamento engajado, impactando positivamente nos resultados organizacionais.

Em paralelo, para cumprir o que o planejado é essencial o alinhamento dos sistemas de controles, utilizados pelos gestores como instrumentos de controle e monitoramento estratégico na garantia que os objetivos sejam alcançados (Ritta; Lavarda, 2016; Moreno; Walter; Damke, 2017). Esses sistemas exercem um papel relevante capaz de direcionar o comprometimento dos colaboradores (Goebel; Weißenberger, 2017). Segundo Simons (1995), um sistema de controle gerencial pode ser compreendido como mecanismos que auxiliam na implementação de estratégias, podendo ser observado em forma de alavancas de controles. Como instrumento de gestão e de impacto nos custos internos, tipicamente os sistemas de controle são utilizados como direcionadores do comportamento dos colaboradores, orientando seus propósitos para congruência organizacional (Cruz *et al.*, 2022).

Essas temáticas tornam-se ainda mais relevantes quando abordadas na Administração Pública, incluindo às instituições públicas de ensino. Apesar da evolução do modelo burocrático para o modelo mais gerencialista ao longo dos anos, ainda persiste uma imagem estigmatizada dos servidores públicos, muitas vezes como descompromissados (Sobreira; Zille; Faroni, 2021).

Este estudo propõe investigar, por meio de uma pesquisa experimental, a relação entre justiça organizacional e sistemas de controle gerenciais no comprometimento organizacional de servidores públicos federais da área da educação profissional, científica e tecnológica. Para isso, apresenta a seguinte questão de pesquisa: qual a influência da justiça organizacional e de sistema de controle gerenciais no comprometimento organizacional na percepção de servidores técnico-administrativos em educação de uma instituição profissional, científica e tecnológica?

Buscando responder esta indagação, o estudo tem como objetivo principal avaliar a influência da justiça organizacional e sistemas de controle gerenciais no comprometimento organizacional dos técnicos-administrativos em educação. A pesquisa visa contribuir no campo teórico ao explorar o contexto pouco investigado do serviço público, e no campo prático, contribui ao evidenciar que práticas desenvolvidas pela instituição podem despertar vínculos refletidos no desejo de permanecer.

2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: influências da justiça organizacional e sistemas de controles gerenciais

As concepções de Mowday, Porter e Steers (1982) sobre comprometimento como uma dimensão afetiva, predominaram na literatura, até que os autores Meyer e Allen (1991) propuseram uma visão multidimensional composta por três bases onde conceituam o comprometimento como um estado psicológico caracterizado na relação do indivíduo e a organização com implicações na sua decisão de permanecer.

Para Meyer e Allen (1991), a base afetiva, indica uma forte identificação com a organização onde se internaliza os valores como seus, ocorrendo de forma clara a aceitação de crenças e esforços em benefícios da organização. A base normativa refere-se ao sentimento de obrigação ou dever moral em permanecer na organização, conectando-se a ela por meio da lealdade. Já na dimensão instrumental, guiado pela racionalidade e reciprocidade, há uma relação de troca em que o indivíduo coloca em análise os custos percebidos em deixar a organização *versus* os custos em continuar pertencendo.

Em pesquisas com servidores públicos sobre comprometimento organizacional, percebe-se uma predominância na base afetiva (La Falce *et al.*, 2019; Amaral Mello; Sobreira; Zille; Faroni, 2021; Lizote *et al.*, 2023), possivelmente pela influência da estabilidade do cargo presente neste contexto. No entanto, as pesquisas de Silva e De Paula (2022) evidenciaram que, apesar de existir uma identificação institucional, esta conexão não refletiu o sentimento de pertencimento, pois não representou um vínculo afetivo consolidado nos servidores. Resultado semelhante à pesquisa de Vespasiano e Mendes (2017), que apontou a dimensão normativa com maiores níveis entre técnicos-administrativos de determinado órgão.

Validado no Brasil por Mendonça *et al.* (2003), a justiça organizacional pode ser composta pelas dimensões distributiva, processual, interacional (Mendonça, 2003). Para Sotomayor (2007), a justiça distributiva refere-se à justiça percebida nos resultados, baseada na equidade, como nos casos de remunerações ou sanções. A justiça processual está relacionada à percepção de justiça sobre os procedimentos utilizados para conferir determinados resultados, podendo ser exemplificada por processos de avaliação e disciplinares (Guimarães; Porto; Borges-Andradre, 2022).

A justiça interacional está relacionada à equidade de tratamento interpessoal, ou seja, aspectos sociais envolvidos entre os que tomam decisão e os que são afetados por ela (Guimarães; Porto; Borges-Andradre, 2022). Também é apontada como um antecedente com relevante poder explicativo sobre o comprometimento organizacional (Rego, 2002; Rego e Souto, 2004; Filenga e Siqueira, 2006; Oliveira *et al.*, 2022).

A associação entre comprometimento e justiça tem sido foco de instigações. Beuren, Ribeiro e Silva (2019) concluíram que a percepção de justiça tem influência significativa no comprometimento. Miranda, Silva e Carvalho (2021) observam que sua ausência gera estresse e conflitos na relação trabalho e família. Silva *et al.* (2022) e Oliveira *et al.* (2022) salientaram que a justiça procedimental tem influência positiva sobre o comprometimento.

De modo geral, as pesquisas sugerem que a presença da justiça organizacional atua como uma influente nas relações entre indivíduos e organização, o que permite inferir que em contextos organizacionais com equilíbrio entre esforço e resultado, processos e transparência, interação e qualidade na comunicação, tendem a fortalecer os vínculos. Com base nesta premissa, formulou-se a primeira hipótese de pesquisa:

H1: A presença de justiça organizacional aumenta o nível de comprometimento organizacional.

Na Administração Pública, os controles gerenciais podem ser utilizados para orientar de forma direta ou indireta o comportamento dos servidores conduzindo-os para o alcance das políticas, regras, valores e normas sociais da entidade (Sallaberry *et al.*, 2024).

Na literatura, esses controles são relacionados a diversos contextos organizacionais: alinhamento estratégico (Moreno; Walter; Damke, 2017),

imprevisibilidade ambiental e resiliência organizacional (Frare *et al.*, 2023); controle de informais e satisfação no trabalho (Cruz *et al.*, 2021), comprometimento organizacional (Santos; Damke, 2021); desempenho de tarefas (Santos *et al.*, 2021).

Um sistema de controle gerencial pode ser observado como quatro alavancas, que em estágio de equilíbrio corroboram com a implementação estratégica pela alta gestão (Simons, 1995; Moreno; Walter; Damke, 2017). Segundo Simons (1995), um sistema de controle gerencial pode ser representado por quatro alavancas: (1) sistemas de crenças, que se relacionada aos valores centrais que sustentam a organização; (2) sistemas de limites, que estabelecem regras e restrições; (3) sistemas de controle de diagnóstico, relacionado a mensuração, controle e monitoramento de resultados; e (4) sistemas de controle interativos, que incentivam o diálogo e a aprendizagem, promovendo novas estratégias (Simons, 1995; Moreno; Walter; Damke, 2017).

Kawahara, Miranda e Damke (2018) investigaram 180 servidores de uma instituição de ensino superior pública federal para encontrar associação entre sistemas de controle estratégico das alavancas de controle de Simons (1995) e comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1993). Os resultados apontam para um equilíbrio entre as alavancas e conexão com o comprometimento organizacional. Já Kaveski *et al.*, (2020) pesquisaram o uso dos controles diagnóstico e interativo do orçamento no desempenho gerencial intermediado pela variável comprometimento organizacional. Os resultados apontam que o uso desses controles influencia o comprometimento organizacional com impacto no desempenho gerencial, ou seja, as formas de controle influenciam o comprometimento

Santos e Damke (2021), investigaram, em uma empresa pública do setor elétrico, o relacionamento de sistemas de controle estratégico das alavancas de controle de Simons (1995) e comprometimento organizacional pelas bases de Meyer e Allen (1993). O principal achado é que sistemas de controle estratégico se associaram positivamente ao modelo multidimensional proposto, estabelecendo-se uma relação.

Em síntese, os resultados apontam que o sistema de controle gerencial apresenta relação positiva com o comprometimento organizacional ao mesmo tempo que explicita a lacuna de estudos no contexto público utilizando como amostra os técnicos administrativos das IES. Assim formula-se a segunda hipótese investigada:

H2: A presença de um sistema de controle gerencial aumenta o nível de comprometimento organizacional.

3 METODOLOGIA

O estudo foi realizado por meio de uma pesquisa experimental com abordagem quantitativa. Este tipo de pesquisa permite analisar as relações de dependência entre causas, ou variáveis independentes, dependentes e efeitos (Aguiar, 2017).

Os técnicos administrativos em educação, lotados no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Mato Grosso do Sul formam a população alvo, composto por acessibilidade, mediante convite prévio junto aos participantes. A configuração do experimento foi constituída por uma fatorial 2x2, com criação de 4 grupos para realização do tratamento experimental. Ao todo, o estudo obteve 126 respostas validadas, atendendo a condição mínima de 20 participantes por grupo experimental de análise (Cozby, 2003; Aguiar, 2017). O experimento foi operacionalizado de forma online por meio da plataforma Qualtrics® que distribuiu os cenários de aleatória e randomizada. O Quadro 1 apresenta o construto do estudo:

Tipo de Variável	Variável	Mensuração/ Métrica	Autores
Dependente	Comprometimento Organizacional (CO)	Nível geral de comprometimento (Afetivo, Instrumental e Normativo), a partir de uma escala de 5 pontos	Meyer e Allen (1991, 1993)
Independente	Justiça Organizacional (JO)	Presença/ausência	Mendonça <i>et al.</i> (2003)
Independente	Sistema de Controle Gerencial (SCG)	Presença/ausência	Simons (1995)

Quadro 1. Constructo da Pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os cenários foram elaborados para este estudo, contendo quatro situações, cada uma correspondendo a um grupo de observação, em que distintamente intercalavam entre presença e ausência de justiça organizacional e sistemas de controles gerenciais, para tomada de decisão quanto avaliação do comprometimento, o frente à simulação apresentada. E após a contextualização do experimento, comum a todos os participantes, os mesmos eram aleatoriamente distribuídos para um dos quatro cenários disponíveis.

Para a manipulação da variável JO, utilizou-se o artefato avaliação de desempenho, elemento comum aos técnicos-administrativos. Desta forma, foi apresentado um processo avaliativo para julgamento e tomada de decisão no qual as três dimensões (distributiva, processual e interacional) estavam de **conjuntamente** presentes e/ou ausentes reforçando sua percepção no processo, no resultado e no tratamento, possibilitando avaliar a influência ou não no comprometimento.

Já nas manipulações da variável SCG foram utilizados artefatos e elementos do controle gerencial comuns e presentes no cotidiano dos técnicos-administrativos e à natureza da instituição que a pesquisa foi realizada. Foi apresentado para julgamento e tomada de decisão, situações que representem como esses sistemas (crenças, limites, diagnóstico e interativo) operam na rotina de trabalho, de forma que **conjuntamente** estão presentes e/ou ausentes influenciando, ou não no comprometimento.

Após a exposição ao cenário hipotético, o participante foi direcionado a avaliar o comprometimento frente a situação apresentada, utilizando o instrumento desenvolvido por Meyer e Allen (2004), contendo 18 questões, avaliadas em escala *Likert* de 5 pontos distribuídos em “Concordo Totalmente” até “Discordo Totalmente”. Cada bloco de questões é estruturado de modo a identificar o nível de comprometimento (afetivo, normativo e instrumental).

O estudo necessitou que fossem adotados cenários distintos para cada grupo, para comparar os fatores que caracterizam as variáveis independentes, desta forma sua operacionalização é tratada por meio do *design* intersujeito (Aguiar, 2017).

Após apresentações das definições iniciais, o Quadro 2 mostra a configuração dos tratamentos:

Configuração dos cenários experimentais - Composição Fatorial dos Grupos: 2x2	
Cenário 1 PJO PSCG	Cenário 2 PJO ASCG

Cenário 3 AJO PSCG		Cenário 4 AJO ASCG
Tratamento		
Justiça Organizacional (JO)	Variável Manipulada	Presença de Justiça Organizacional = PJO Ausência de Justiça Organizacional = AJO
Sistemas de Controles Gerenciais (SCG)	Variável Manipulada	Presença de Sistemas de Controles Gerenciais = PSCG Ausência de Sistemas de Controles Gerenciais = ASCG

Quadro 2. Tratamentos aos Cenários Experimentais

Fonte: Elaborado pelos autores.

Da configuração da pesquisa obteve-se a formação de quatro possíveis grupos:

Grupo/Cenário 1 – Presença de Justiça Organizacional (PJO); Presença de Sistemas de Controles Gerenciais (PSCG)/ Grupo/Cenário 2 – Presença de Justiça Organizacional (PJO); Ausência de Sistemas de Controles Gerenciais (ASCG)/Grupo/Cenário 3 – Ausência de Justiça Organizacional (AJO); Presença de Sistemas de Controles Gerenciais (PSCG)/ Grupo/Cenário 4 – Ausência de Justiça Organizacional (AJO); Ausência de Sistemas de Controles Gerenciais (ASCG).

Na pesquisa experimental é necessário que o pesquisador se atente às ameaças quanto as validades internas e externas para identificação e controle para o êxito do experimento (Richardson, 2012). A validade interna refere-se à possibilidade de inferência de uma relação causal entre variáveis (Cozby, 2003), ou seja, refere-se aos efeitos gerados ao manipular as variáveis independentes, sem considerar a influência de outros fatores (Richardson, 2012). Ainda é necessário se atentar às ameaças que podem comprometer a validade externa do estudo que está relacionada no grau em que os resultados do estudo podem ser generalizados, no tocante aos participantes, atividades aplicadas e métodos utilizados, segundo Cozby (2003). Tanto as validades internas quanto externas foram devidamente identificadas e controladas para que não alcançassem os resultados do experimento.

Para análise dos dados foi empregado o Test t Student. A tabulação dos dados foi realizada com o *Microsoft Excel* e a computação dos cálculos estatísticos por meio da utilização do *software* estatístico *SPSS - Statistical Package for the Social Science*, versão 27.0.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Dos 180 participantes que aceitaram participar da pesquisa, 54 respostas foram excluídas da composição final por estarem incompletos, representando 30% do total, restando válidos 126 instrumentos. A coleta de dados ocorreu de forma online pela plataforma Qualtrics® entre 18 dezembro de 2024 e 31 de janeiro de 2025.

Dos 10 campi que colaboraram com a pesquisa, predominaram a participação dos técnicos-administrativos da lotados na Reitoria, correspondendo a 26,2% (33), seguido do *Campus* Coxim com 24,4% (31) e o *Campus* Campo Grande com 9,5% (12). As menores representações na pesquisa foram os técnicos-administrativo lotados no *Campus* Corumbá, Jardim, Três Lagoas e Aquidauana, respectivamente com apenas 4% (5) e 3,2% (4). Houve a predominância dos cargos de nível médio, representando 44,4% (56) da amostra, seguido dos cargos de nível superior, com 41,3% (52) e nível fundamental com 14,3% (18).

Os resultados revelaram que a maioria dos servidores da amostra possuem entre 6 e 10 anos de tempo na instituição 57,9% (73), e entre 11 e 15 anos 27,0% (34). A idade da amostra teve variação em 18 e 55 anos. As maiores frequências ocorreram de 36 a 45 anos 61,1% (77) e de 46 a 55 anos 18,2% (23) e as menos com até 25 anos 1,6% (2) e acima de 55 anos, com 2,24% (3). Observa-se um destaque para a participação feminina, que caracterizou 54% (68), enquanto 42,9% (54) assinalaram ser do sexo masculino. Ademais, dos 126 participantes, 3,2% (4) se reservaram no direito de não responder à questão.

O teste Kolmogorov–Smirnov (KS), para verificar a normalidade, foi aplicado pela sua adequação às amostras com número superior a 50 observações (Marôco, 2018). Os índices para todas as variáveis foram apurados em significância inferior a 0,05, sendo que para uma distribuição dos dados seja considerada normal, é necessário que o teste KS revele um *p-value* superior a 0,05. Entretanto, valores delimitados na faixa -1 e +1 podem indicar a normalidade da distribuição dos dados, ou seja, podem ser considerados simétricos (Hair *et al.*, 2009).

A Tabela 1 apresenta a verificação do teste de diferenças de média, com o intuito de avaliar a hipótese H1.

Tabela 1

Teste *t* entre os grupos para análise da justiça organizacional no comprometimento

Painel A – Estatística de Grupo										
Variável		Tratamento				N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	
Comprometimento Afetivo - CA		Ausência de Justiça Organizacional				62	3,185	0,544	0,691	
		Presença de Justiça Organizacional				64	3,213	0,586	0,733	
Comprometimento Instrumental - CI		Ausência de Justiça Organizacional				62	3,196	0,894	0,113	
		Presença de Justiça Organizacional				64	3,385	0,855	0,106	
Comprometimento Normativo - CN		Ausência de Justiça Organizacional				62	2,497	0,613	0,077	
		Presença de Justiça Organizacional				64	2,476	0,703	0,087	
Comprometimento Organizacional - CO		Ausência de Justiça Organizacional				62	2,959	0,485	0,061	
		Presença de Justiça Organizacional				64	3,025	0,494	0,618	
Painel B - Análise de Diferença entre os Grupos										
Variável	Tratamento	Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste t para igualdade de médias						
		Z	Sig.	t	df	Sig.	Diferença de Média	Erro Padrão	95% de intervalo de confiança	
									Inferior	Superior
CA	VIA	0,723	0,397	-0,278	124	0,781	-0,280	0,100	-0,227	0,171
	VINA	-	-	-0,278	123,76	0,781	-0,280	0,100	-0,227	0,171
CI	VIA	0,063	0,803	-1,213	124	0,227	-0,189	0,155	-0,497	0,119
	VINA	-	-	-1,213	123,27	0,228	-0,189	0,156	-0,497	0,119
CN	VIA	2,671	0,105	0,176	124	0,860	0,020	0,117	-0,212	0,253
	VINA	-	-	0,177	122,68	0,860	0,020	0,117	-0,211	0,253
CO	VIA	0,019	0,891	-0,750	124	0,455	-0,065	0,087	-0,238	0,107
	VINA	-	-	-0,750	123,98	0,454	-0,065	0,087	-0,238	0,107

Legenda: CA=Comprometimento Afetivo; CI=Comprometimento Instrumental; CN=Comprometimento Normativo; CO=Comprometimento Organizacional; VIA=Variâncias iguais assumidas; VINA=Variâncias iguais não assumidas;

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Com base no Painel A da Tabela 1, observa-se que nos grupos em que a justiça organizacional estava presente, houve uma ampliação nos níveis do comprometimento organizacional, em todas as suas dimensões, com exceção apenas do CN que apresentou média levemente inferior, enquanto nos grupos em que estava ausente, as médias foram reduzidas nas dimensões CA e CI, com pouco diferença no CN. A análise global do comprometimento organizacional evidencia que a média geral apresentou diferença positiva quando percebível a presença de justiça (3,025) se comparado à sua ausência (2,959).

Uma vez que o Teste de Levene para igualdade de variâncias entre as variáveis, foram apurados *p-values* maiores que 0,05 em todas as variáveis, infere-se que as variâncias são homogêneas, assim, a estatística de teste a utilizar para o teste t-Student é a que assume variâncias iguais.

No teste t, como os *p-values* são maiores do que 0,05 (0,781; 0,227; 0,860; 0,455) não se rejeita a H0, o que não permite afirmar que o comprometimento organizacional dos dois grupos (Presença de Justiça Organizacional e Ausência de Justiça Organizacional), apresentados na Tabela 1, são significativamente diferentes. Diante dessa constatação, rejeita-se a hipótese H1 desta pesquisa.

Esse resultado diverge dos estudos de Filenga e Siqueira (2006), Prestes, Mendonça e Ferreira (2013) e Oliveira *et al.* (2022), que identificaram uma relação estatisticamente significativa entre essas variáveis. No entanto, pela diferença de médias é evidente que o comprometimento organizacional apresenta maiores níveis nas condições de presença de justiça organizacional, com o resultado global de 3,025, demonstrando que a percepção da justiça organizacional aumenta os níveis de comprometimento dos técnicos administrativos se comparado quando ausente.

É possível interpretar que os servidores ao compreenderem que em seu ambiente de trabalho a condução dos processos é feita de forma justa (justiça processual), há equilíbrio entre seus esforços e resultados (justiça distributiva) e as decisões tomadas por superiores são transparentes e com tratamento respeitoso (justiça interacional) o reflexo desse conjunto é o impacto no comprometimento, refletindo positivamente nos resultados organizacionais (Gomes, Estivalet e Ramadam, 2020; Oliveira *et al.*, 2022).

Há uma tendência em desenvolver o sentimento de pertencimento, orgulho e interesse à organização, quando fica perceptível a presença de justiça organizacional pelos servidores (Filenga e Siqueira, 2006) de modo que esta percepção se revela importante para a permanência dos integrantes, diminuindo até mesmo a probabilidade em deixar instituição (Beuren, Ribeiro e Silva, 2019). Neste sentido, para o alcançar seus objetivos por meio do envolvimento dos seus integrantes para a obtenções de resultados institucionais, é recomendável o estabelecimento de políticas que promovam a percepção de justiça no ambiente de trabalho (Rego, 2002; Rego; Souto, 2004; Filenga; Siqueira, 2006; Beuren, Ribeiro e Silva, 2019), considerando sua capacidade influenciar a relação entre indivíduos e organização.

A segunda hipótese (H2) pressupõe que a presença de um SCG é capaz de aumentar o nível de comprometimento organizacional. Em sua verificação foi realizado o teste de diferenças de média, cujo resultado é tratado na Tabela 2.

Tabela 2

Teste t entre os grupos para análise de sistema de controle gerencial no comprometimento
Painel A – Estatística de Grupo

Variável	Tratamento	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão
----------	------------	---	-------	---------------	-------------

Comprometimento Afetivo - CA	Ausência de Justiça Organizacional	63	3,206	0,595	0,750
	Presença de Justiça Organizacional	63	3,193	0,535	0,674
Comprometimento Instrumental - CI	Ausência de Justiça Organizacional	63	3,285	0,817	0,103
	Presença de Justiça Organizacional	63	3,298	0,938	0,118
Comprometimento Normativo - CN	Ausência de Justiça Organizacional	63	2,346	0,640	0,080
	Presença de Justiça Organizacional	63	2,626	0,650	0,081
Comprometimento Organizacional - CO	Ausência de Justiça Organizacional	63	2,946	0,498	0,062
	Presença de Justiça Organizacional	63	3,039	0,479	0,060

Painel B - Análise de Diferença entre os Grupos

Variável	Tratamento	Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste t para igualdade de médias						
		Z	Sig.	t	df	Sig.	Diferença de Média	Erro Padrão	95% de intervalo de confiança	
									Inferior	Superior
CA	VIA	1,604	0,208	0,131	124	0,896	0,132	0,100	-0,186	0,212
	VINA	-	-	0,131	122,63	0,896	0,132	0,100	-0,186	0,212
CI	VIA	0,930	0,337	-0,084	124	0,933	-0,013	0,156	-0,323	0,297
	VINA	-	-	-0,084	121,73	0,933	-0,013	0,156	-0,323	0,297
CN	VIA	0,019	0,890	-2,438	124	0,016	-0,280	0,115	-0,508	-0,052
	VINA	-	-	-2,438	123,97	0,016	-0,280	0,115	-0,508	-0,052
CO	VIA	0,332	0,571	-1,073	124	0,285	-0,093	0,087	-0,265	0,078
	VINA	-	-	-1,073	123,81	0,285	-0,093	0,087	-0,265	0,078

Legenda: CA = Comprometimento Afetivo; CI = Comprometimento Instrumental; CN = Comprometimento Normativo; CO = Comprometimento Organizacional; VIA = Variâncias iguais assumidas; VINA = Variâncias iguais não assumidas

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

O Painel A da Tabela 2, por meio das estatísticas de grupos, nota-se que nas situações simuladas em que os sistemas de controles gerenciais estavam presentes, houve uma influência positiva no comprometimento organizacional. A análise global demonstra que, a presença de um sistema de controle gerencial é capaz de impactar de forma positiva no comprometimento organizacional (3,039), comparado à ausência (2,946). A maior diferença entre os grupos (presente e ausente) encontrada foi na dimensão normativa.

O Teste t para igualdade de médias, encontrou significância estatística na dimensão CN (0,016), portanto, a segunda hipótese do estudo (H2) não pode ser rejeitada nesta condição. Este resultado indica que a presença de um sistema de controle gerencial tem a capacidade de aumentar os níveis de comprometimento organizacional, promovendo um sentimento de obrigação para com a organização, ou seja, a presença de SCG influencia positivamente o comprometimento organizacional. Níveis elevados nesta base, implica no sentimento de dever em permanecer na organização (Meyer e Allen, 1991).

O achado do estudo está em consonância com Kawahara, Miranda e Damke (2018), no entanto, se distingue dos estudos dos autores Teles, Mendes e Lunkes (2021) que encontraram uma relação positiva ao pesquisar os efeitos interativos dos controles gerenciais no comprometimento afetivo e de Luiz e Beuren (2024), em contexto diverso, apontam influência direta e positiva entre o uso diagnóstico e o comprometimento organizacional afetivo.

A partir da não rejeição da H2, procedeu-se a tentativa de explicar a relação encontrada entre sistema de controle gerencial pela ótica de Simões (1995) e comprometimento normativo no contexto em que a pesquisa se realizou (Quadro 3).

Alavancas de controle	Característica Normativas do Comprometimento	Características identificadas no contexto pesquisado
Sistema de Crenças	A internalização da missão, visão e valores institucionais desperta o dever moral em permanecer e contribuir com a organização	A identificação dos TAES com valores institucionais gera congruência nos objetivos, resultando em dever moral com a educação e serviço público e permanência por lealdade
Sistema de Limites	A promoção de limites e condutas que delimita o comportamento e fortalecem o senso de responsabilidade moral em continuar	Limites estabelecidos pela gestão são percebidos de forma coerente pelos TAES, fomentando a percepção integridade do que é proposto institucionalmente para a sociedade
Sistemas de controles diagnósticos	A articulação entre o controle de metas estabelecidas e o monitoramento promove responsabilidade pelos resultados	À medida que visualizam seu desempenho com clareza ao que foi planejado, os TAES percebem o monitoramento e desenvolve um compromisso mútuo
Sistemas de controles interativos	O envolvimento contínuo entre gestão e servidores favorece o clima de aprendizagem e integração, fortalecendo o vínculo moral	A abertura de diálogos e reuniões promove a identificação e a percepção de que as contribuições dos TAES são válidas, resultando num vínculo moral de permanência.

Quadro 3. Relação entre SCG (alavancas de controle) e Comprometimento Normativo

Fonte: Elaborado pelos autores.

Evidenciar que a presença de um sistema de controle gerencial pode atuar como um modulador de comportamento numa organização em prol dos objetivos institucionais, está em consonância com o que já foi revelado pela literatura anterior (Simons, 1995; Ritta; Lavarda, 2016; Cruz *et al.*, 2022; Sallaberry *et al.*, 2024). Assim, no contexto em que pesquisa experimental ocorreu, a presença de um SCG pode atuar como um antecedente do comprometimento organizacional, com impacto na dimensão normativa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta investigação foi avaliar a influência da justiça organizacional e sistemas de controle gerenciais no comprometimento organizacional dos técnicos-administrativos em educação, por meio de uma pesquisa experimental com os técnicos-administrativos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Mato Grosso do Sul. O instrumento foi constituído por quatro cenários fictícios e um questionário em escala Likert de cinco pontos, enviado por e-mail aos servidores para avaliação do comprometimento organizacional frente ao cenário ao qual o respondente foi exposto. O embasamento teórico se apoia em Simons (1995), que conceitua o SCG como direcionador do comportamento e em Mendonça *et al.* (2003), que argumenta que percepções positivas de justiça organizacional fortalecem o comprometimento. Ambos os autores se relacionam ao estado psicológico que liga o funcionário à empresa em que trabalha (Meyer, Allen e Smith, 1993).

A primeira hipótese se propôs a analisar a influência da justiça organizacional no comprometimento organizacional dos técnicos-administrativos em educação, sustentando uma influência positiva a partir da presença da justiça organizacional no comprometimento. O teste t-student não comprovou com significância estatística esse

impacto positivo, resultando na rejeição da H1. No entanto, a diferença de média sugere uma tendência positiva, ou seja, a percepção da presença de um ambiente justo tem efeito positivo no comprometimento organizacional dos técnicos-administrativos, com impacto no senso de pertencimento com a instituição. Já a segunda hipótese analisou a influência dos sistemas de controle gerenciais no comprometimento organizacional. A H2 não foi rejeitada, evidenciando impacto direto na dimensão normativa do comprometimento. Assim, a presença de um sistema de controle gerencial, utilizado para influenciar comportamentos e alinhar objetivos organizacionais, tem como efeito despertar nos servidores um vínculo de obrigação moral, maior na presença do que na ausência, de permanecer na instituição.

No campo prático para o setor público, estudo evidencia que a percepção de direção e alinhamento institucional, compreensão dos limites técnicos, operacionais e éticos, feedback contínuo para ajustes e melhora do desempenho e participação ativa na tomada de decisão também se revelou importante na composição do comprometimento dos técnicos-administrativos. A gestão pode se valer dessa compreensão para considerar ações orientadas para o desenvolvimento de práticas que potencializam o comprometimento dos técnicos-administrativos. É apontado pela literatura que funcionários comprometidos tendem a entregar algo além do que foi contratado, assim a pesquisa contribui com o desenvolvimento institucional. Com um maior comprometimento do servidor / colaborador, os resultados acabam por impactar nos custos da instituição, com redução de custos com a rotatividade, já que servidores / colaboradores com maior comprometimento tendem a ficar na instituição por mais tempo, o que diminui a necessidade de custos com novas contratações e treinamentos. Permite também maior produtividade, gerando mais resultados com menos custos. E fortalece a imagem da instituição, atraindo mais talentos.

No campo teórico, o estudo incrementa a pesquisa experimental nas Ciências Contábeis ao permitir testes e observação de variações comportamentais, ampliando o entendimento dos efeitos dos SCGs. Ainda reforça a compreensão dos componentes do comprometimento de Meyer e Allen (1991), ao contextualizar sua manifestação em instituições públicas de ensino.

Uma limitação para se considerar no estudo é que a pesquisa foi aplicada a apenas uma categoria. Pesquisas futuras podem ampliar as categorias que compõem a instituição, para se ter uma perspectiva comportamental como um todo. Sugere-se também para as pesquisas futuras, a ampliação do número de amostras, o que permitiria a investigação de variáveis voltadas para características pessoais com tratamento experimental, como como idade, tempo de serviço, gênero, escolaridade ou outros fatores pessoais, se essas podem afetar a relação de compromisso entre servidores e instituição.

REFERÊNCIAS

- Aguiar, A. B. (2017) Pesquisa experimental em contabilidade: propósito, desenho e execução. *Avanços na Contabilidade Científica e Aplicada*, 10(2), 224-244.
- Amaral, D. V., Mello, S. P. T., & Iepson L. B. (2021). O comprometimento de gestores acadêmicos na universidade pública: relações afetivas, instrumentais e normativas. *Research, Society and Development*. 10(16).

- Amarante, G. C. B., Lopes, D. D., Noro, C. A. S., & Pereira, A. S. (2020). Comprometimento organizacional, intenção de rotatividade e práticas de recursos humanos: um estudo fatorial com administradores de institutos federais de ensino. *Brazilian Journal of Development*. 6(9).
- Assmar, E. M. L., Ferreira, M. C., & Souto, S. O. (2005). Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: reflexão e crítica*. 18, 443-453.
- Bandeira, M. L., Marques, A. L., & Veiga, R. T. (2000). As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. *Revista de Administração Contemporânea*. 4, 133-157.
- Beuren, I. M., Ribeiro, F., & Da Silva, O. L. (2019). Percepção de justiça organizacional e intenção de turnover em empresas de auditoria. *Revista de Ciências da Administração*. 21(53), 93-111.
- Cozby, P. C. (2003). *Métodos de pesquisa em ciências do comportamento*. São Paulo: Atlas.
- Cruz, A. P. C., Frare, A. B., Accadrolli, M. C., & Horz, V. (2021). Efeitos dos controles informais e empoderamento psicológico na satisfação no trabalho. *Revista Contabilidade & Finanças*, São Paulo. 33, 29-45.
- Filenga, D., & Siqueira, M. M. M. (2006). O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional. *Revista de Administração-RAUSP*. 41(4), 431-441.
- Frare, A. B., Leite, F. K., Cruz, A. P. C., & D'ávila, L. C. (2023). Mecanismos de controle gerencial, imprevisibilidade ambiental e resiliência organizacional. *Revista Contabilidade e Finanças*. 34(91).
- Goebel, S., & Weißenberger, B. E. (2017). The Relationship Between Informal Controls, Ethical Work Climates, and Organizational Performance. *Journal of Business Ethics*. 141(3), 505-528.
- Gomes, T. C., Estivaleta, V. F. B., & Ramadam, A. O. (2020). Justiça Organizacional: Análise Empírica da Percepção de Bancários do Setor Público e Privado. *Revista Ciências Administrativas*. 26(3).
- Guimarães, L., Porto, J. B., & Borges-Andrade, J. E. (2022). Justiça Organizacional- Um Panorama da Produção Científica Brasileira. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. (38). e38518.
- Hair, J. F., Blanck, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Tradução Adonai Schlup Sant'Anna. 6. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Kaveski, I. D. S., Beuren, I. M., Gomes, T., & Lavarda, C. E. F. (2021). Influência do uso diagnóstico e interativo do orçamento no desempenho gerencial mediado pelo comprometimento organizacional. *BBR. Brazilian Business Review*. (18), 82-100.

- Kawahara, L. K., Miranda, R. H. F., & Damke, E. J. (2018). Sistemas de Controle Estratégico e Comprometimento Organizacional: um Estudo em uma Instituição Pública de Ensino Superior. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*. Curitiba PR, Brasil, 42.
- Klein, L., & Colauto, R. D. (2020). Percepção de justiça organizacional em contratos de incentivos e seu efeito na congruência entre objetivos pessoais e organizacionais. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*. 22(3), 582-607.
- La Falce, J. L., Giacomini, R., Chaves, T. A., & Muylder, C. F. (2019). Comprometimento organizacional: Estudo comparativo entre duas organizações de ensino e pesquisa. *Revista Gestão e Planejamento*. 20, 362-381.
- Lizote, S. A., Moraes, M. L. S., Batista, M. A., Luz, J., & Mendes, M. G. C. (2023). Percepção dos professores e alunos sobre a relação entre o comprometimento organizacional e os resultados da avaliação institucional. *Revista Gestão Universitária na América Latina*. 16(1), 95-116.
- Luiz, T. T., & Beuren, I. M. (2024) Influência do sistema de mensuração do desempenho na satisfação no trabalho e no comprometimento organizacional. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*. 25, 1-28.
- Marôco, João. *Análise Estatística com o SPSS Statistics (2018)*. 7. ed. ReportNumber.
- Mendonça, H. (2003). *Retaliação organizacional: o impacto dos valores e da justiça*. 2003.Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade de Brasília, Brasília.
- Mendonça, H., Pereira, C. A., Tamayo, A., & Paz, M. G. T. (2003). Validação fatorial de uma escala de percepção de justiça organizacional. *Estudos: Saúde e Vida*, Goiânia. 30(1), 111-130.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2004). TCM employee commitment survey academic users guide 2004. Ontario, Canada: The University of Western Ontario, Department of Psychology.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. A. (1991). Three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*. 1 (1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*. 78(4), 538-551.
- Miranda, R.L., Da Silva, T. P., De Carvalho, A. R. M. (2021). Um estudo comparativo sobre justiça organizacional, estresse e o conflito trabalho/família envolvendo uma universidade e uma prefeitura. *Revista de extensão e iniciação científica da unisociesc*. 8(3).
- Moreno, T. C. B., Walter, S. A., & Damke, E. J. (2017). Sistemas de controle e alinhamento estratégico: uma análise do equilíbrio entre as alavancas de Simons e o alinhamento com a estratégia de uma instituição pública de ensino superior. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*. 10(3), 17-38.

- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover. New York: Academic Press.
- Oliveira, A. C. C., Paiva, K. C. M., Torres, T. P. R., & Pereira, J. R. (2022). Justiça e Comprometimento Organizacionais: um estudo sobre as percepções dos servidores do Ministério Público Federal em Minas Gerais. *Revista do Serviço Público*. 73(2), 245-268.
- 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*. 6(2), 209-241.
- Rego, A., & Souto, S. (2004). A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*. 8(1), 151-177.
- Richardson, R. J. (2012). Pesquisa Social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Ritta, C. O., & Lavarda, C. E. F. (2017). Aspectos da produção científica sobre controle gerencial. *Revista de Administração FACES Journal*. 16(3), 106-124.
- Sallaberry, J. D., Santos, E. A., Franco, M. A. J., & Zanin, A. (2024). Controles Culturais e Desempenho de Tarefas de Servidores Públicos em Teletrabalho. *Administração Pública e Gestão Social*. 16(1).
- Santos, L. C. F., & Damke, E. J. (2021). Sistemas de controle estratégico e comprometimento organizacional: um estudo em uma empresa pública do setor elétrico. *Revista de Ciências da Administração*. 23(59), 42-62.
- Santos, V., Beuren, I. M., Theiss V., & Gomes, T. (2021). Influência do desenho dos sistemas de controle gerencial no desempenho de tarefas mediado pela aprendizagem organizacional. *Revista Contabilidade Vista e Revista*. 32(1), 132-159.
- Silva, E. J. & De Paula, A. V. (2022). Comprometimento Organizacional dos Servidores Técnicos-Administrativos em Educação (TAES) do Ensino Superior Federal. Editora Científica. Capítulo 6, 82-98.
- Silva, M. S., Mendes, A. C. A., Beuren, I. M., Lunkes, R. J., & Kruger, S. D. (2022). Avaliando o feito moderador e mediador do comprometimento afetivo e da justiça procedimental na relação entre sistemas de recompensas e desempenho no trabalho. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*. 16 (2), 103-123.

Simons, Robert (1995). *Levers of control: how managers use innovative control systems do drive strategic renewal*. Harvard Business School, Boston.

Sobreira, F. E., Zille, L. P. & Faroni, W. (2021) Comprometimento organizacional: estudo com servidores técnico-administrativos de nível superior da Universidade Federal de Viçosa. *Administração Pública e Gestão Social*. 13(1).

Sotomayor, A. M. S. B. (2007). Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: a perspectiva da justiça organizacional. *Revista Universo Contábil*.3(3), 87-100.

Teles, J., Lunkes, R. J., & Mendes, A. C. A. (2021). Efeitos interativos dos controles gerenciais, das avaliações cognitivas e reações emocionais no comprometimento afetivo. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*. 15(3).

Vespasiano, C. S., & Mendes, A. C. B. (2017). Bem-estar no trabalho, comprometimento e satisfação de servidores técnico-administrativos com sua atividade. *Revista Práticas em Gestão Pública Universitária*. 1(1).