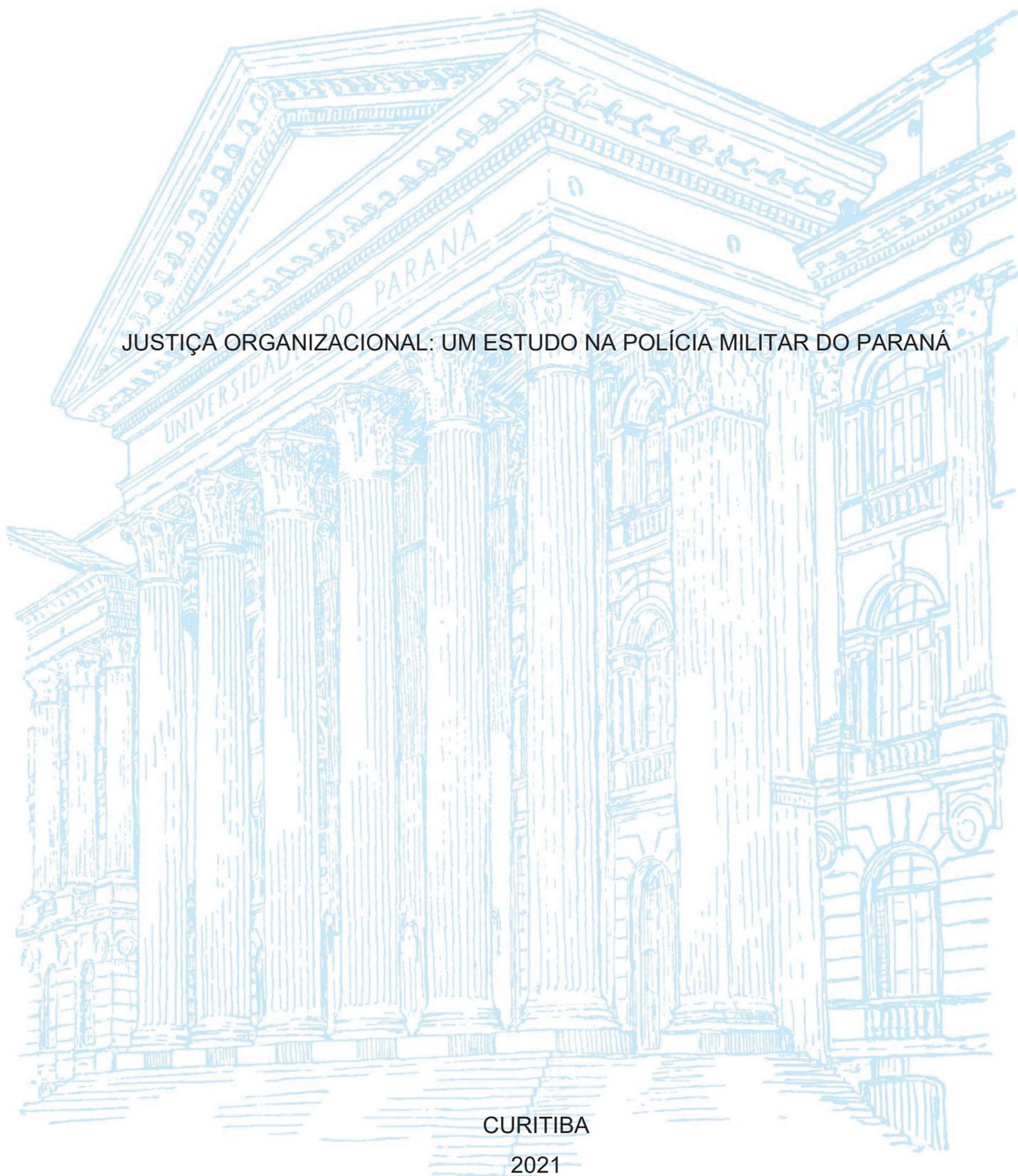


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LUIZ RODRIGO LARSON CARSTENS FILHO

JUSTIÇA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ



CURITIBA

2021

LUIZ RODRIGO LARSON CARSTENS FILHO

JUSTIÇA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações, Liderança e Decisão, área de Competências Organizacionais e Decisão, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Acyr Seleme.

CURITIBA

2021

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
APLICADAS – SIBI/UFPR COM DADOS FORNECIDOS PELO(A) AUTOR(A)
Bibliotecário: Maria Lidiane Herculano Graciosa – CRB 9/2018

Carstens Filho, Luiz Rodrigo Larson

Justiça organizacional: um estudo na polícia militar do Paraná / Luiz
Rodrigo Larson Carstens Filho. - 2021.

122 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Paraná. Programa
de Pós-Graduação em Gestão de Organizações, Liderança e Decisão,
do Setor de Ciências Sociais Aplicadas.

Orientador: Acyr Seleme.

Defesa: Curitiba, 2021.

1. Segurança pública. 2. Justiça organizacional. 3. Policiais militares.
4. Gestão pública. I. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências
Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Gestão de
Organizações, Liderança e Decisão. II. Seleme, Acyr. III. Título.

CDD 350



TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES, LIDERANÇA E DECISÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da Dissertação de Mestrado de **LUIZ RODRIGO LARSON CARSTENS FILHO** intitulada: **JUSTIÇA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ**, sob orientação do Prof. Dr. ACYR SELEME, que após terem inquirido o aluno e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

CURITIBA, 06 de Setembro de 2021.

Assinatura Eletrônica

13/10/2021 14:11:21.0

ACYR SELEME

Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica

05/10/2021 09:17:45.0

GERMANO GLUFKE REIS

Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica

13/10/2021 14:04:59.0

MÔNICA HEREK

Avaliador Externo (FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS/SP)

Dedico esse trabalho:

Aos meus pais, Luiz e Carmen, exemplos de honestidade, amor e dedicação à família.

À minha amada esposa Giovana, por estar sempre presente, me apoiando e incentivando, dedicando todo seu tempo à nossa família nesse período em que estive focado nos estudos.

À minha filha Maria Cecília e ao meu filho Luiz, crianças lindas, amorosas e especiais. Agradeço a alegria contagiante, pela compreensão da minha ausência, e por existirem na minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pelo tempo, saúde e tranquilidade que me permitiram a dedicação aos estudos e a realização desta pesquisa.

Agradeço especialmente à minha esposa Giovana, e aos meus filhos Maria Cecília e Luiz, pelo amor constante e por todo incentivo recebido nesta caminhada, mesmo nos momentos em que estive ausente.

Agradeço aos meus pais, Luiz e Carmen, pela educação, carinho, amor e cuidado que sempre tiveram com a nossa família.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Acyr Seleme, pela atenção e pelas observações realizadas durante o percurso. Pela liberdade de trabalho e pelo respeito à Polícia Militar do Paraná. Mesmo com todas preocupações rotineiras, somadas ao período pandêmico que vivenciamos, sempre foi atencioso e dedicou parte de seu tempo para que alcançássemos este resultado.

Ao Prof. Dr. Paulo Ferraresi Perigino, pelo aceite na orientação inicial neste programa de mestrado, contribuindo para o meu progresso pessoal.

À Polícia Militar do Paraná e seus integrantes, em especial às valorosas Praças da Corporação que participaram do estudo, não nominados em função do sigilo, agradeço a colaboração de todos.

Aos professores e Germano Glufke Reis e Simone Cristina Ramos, agradeço pelo exemplo de profissionais dedicados à docência, pela convivência, ainda que breve, e pelo aprendizado. Tenho uma certeza: aprendi muito com vocês.

Aos professores e gestores do curso agradeço pelos ensinamentos e apoio: Cassius Tadeu Scarpin, José Eduardo Pécora Junior, Igor Pankiewicz, Lucas Rissato.

Às professoras Mariane Lemos Lourenço e Monica Herek, pela disponibilidade de participar dos seminários e qualificação, contribuindo com seus conhecimentos para o aprimoramento deste estudo.

Aos meus colegas de mestrado, Heloíse e Sérgio. Os momentos de estudo e de trocas de experiências que tivemos me fizeram crescer ainda mais nesse período.

Agradeço ao meu grande amigo Milton Isack Fadel Neto, pelo incentivo à realização deste mestrado.

Agradeço ainda a todos os meus amigos que de uma forma ou de outra me ajudaram nestes dois anos de mestrado. Obrigado a todos vocês.

“A mente que se abre a uma nova idéia jamais retorna ao seu tamanho original”.

(Albert Einstein)

RESUMO

Pesquisas no campo da gestão organizacional evidenciam que as percepções dos funcionários sobre a justiça organizacional influenciam significativamente seus comportamentos, atitudes e desempenho no ambiente de trabalho. Apesar do evidente crescimento de estudos sobre a teoria da justiça organizacional no setor público, poucas são as abordagens realizadas em organizações de segurança pública. Nesse contexto, a presente pesquisa teve por objetivo a identificação de fatores individuais e organizacionais relevantes e como eles afetam a percepção de justiça organizacional dos policiais militares do Estado do Paraná. Participaram do estudo 617 policiais militares ocupantes das graduações de Subtenente, Sargento, Cabo e Soldado, os quais são denominados legalmente como Praças. Trata-se de um estudo quantitativo, sendo a coleta de dados realizada por meio de *survey*, viabilizada pela aplicação de questionário contendo o modelo tetradimensional da Escala de Percepção de Justiça Organizacional. Complementarmente, foram coletados dados demográficos e organizacionais dos respondentes. Os resultados evidenciaram que as variáveis independentes individuais “escolaridade” e “tempo de serviço na organização” influenciaram moderadamente as percepções de justiça dos respondentes, ao passo que a variável “sexo” não gerou resultados estatisticamente significativos. Já as variáveis independentes organizacionais apresentaram resultados estatisticamente significativos em todas as dimensões de justiça organizacional, sendo fortes preditoras do construto. Observou-se que Praças de grau hierárquico superior, ou que foram promovidos recentemente, apresentaram melhores percepções de justiça organizacional, quando comparados, respectivamente, aos policiais militares da base da hierarquia militar ou que não foram promovidos. Já policiais militares alocados na atividade operacional, quando comparados com policiais do serviço administrativo, ou que foram acusados em procedimento de natureza disciplinar, perceberam a organização como mais injusta.

Palavras-chave: Justiça organizacional. Segurança pública. Policiais Militares. Praças.

ABSTRACT

Research in the organizational management field indicate that employees' perceptions of organizational justice significantly influence their behaviors, attitudes, and performance in the work environment. Despite the evident growth of studies on organizational justice theory in the public sector, few approaches have been conducted in public security organizations. In this context, the present research aimed at identifying relevant individual and organizational factors and how they affect the perception of organizational justice among military police officers in the state of Paraná. The study involved 617 military police officers of the ranks of Lieutenant, Sergeant, Corporal and Soldier, who are legally called "Praças" (military personnel). This is a quantitative study, and data collection was carried out by means of a survey, made possible by the application of a questionnaire containing the four-dimensional model of the Organizational Justice Perception Scale. In addition, demographic and organizational data of the respondents were collected. The results showed that the individual independent variables "education" and "length of service in the organization" moderately influenced the respondents' perceptions of justice, while the variable "gender" did not generate statistically significant results. The organizational independent variables showed statistically significant results in all dimensions of organizational justice, being strong predictors of the construct. It was observed that military policemen of higher hierarchical level, or who were recently promoted, presented better perceptions of organizational justice, when compared, respectively, to military policemen at the bottom of the military hierarchy or who were not promoted. On the other hand, military policemen assigned to operational activities, when compared with policemen in the administrative service, or who were accused in disciplinary procedures, perceived the organization as more unfair.

Keywords: Organizational justice. Public security. Military policemen. Praças.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – FLUXOGRAMA DAS ETAPAS REALIZADAS PARA SELEÇÃO DOS ARTIGOS.....	43
FIGURA 2 – MODELO TEÓRICO DE PESQUISA.....	67
FIGURA 3 – FASES DA PESQUISA.....	68
FIGURA 4 – DISTRIBUIÇÃO DOS COMANDOS REGIONAIS NO TERRITÓRIO PARANAENSE.....	73
FIGURA 5 – DISTRIBUIÇÃO DO GÊNERO DA AMOSTRA.....	75
FIGURA 6 – DISTRIBUIÇÃO DOS PARTICIPANTES QUANTO AO TEMPO DE SERVIÇO.....	75
FIGURA 7 – DISTRIBUIÇÃO DOS RESPONDENTES POR GRADUAÇÃO HIERÁRQUICA, CONSIDERANDO OS QUANTITATIVOS MÍNIMOS DO DIMENSIONAMENTO AMOSTRAL	76
FIGURA 8 – DIMENSIONAMENTO DOS RESPONDENTES QUANTO À ESCOLARIDADE.....	77

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – EVOLUÇÃO DOS CONSTRUTOS DA JUSTIÇA ORGANIZACIONAL	35
QUADRO 2 – DIMENSÕES DA JUSTIÇA ORGANIZACIONAL E SEUS PRINCIPAIS ESTUDIOSOS.....	38
QUADRO 3 – CARACTERÍSTICAS DOS ARTIGOS NACIONAIS SOBRE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO, PUBLICADOS ENTRE 2001 E 2020.....	46
QUADRO 4 – DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS DAS VARIÁVEIS SELECIONADAS	56
QUADRO 5 – JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA DAS VARIÁVEIS INDEPENDENTES SELECIONADAS.....	62
QUADRO 6 – SÍNTESE DA COLETA E TRATAMENTO DE DADOS.	66

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – PRINCIPAIS TEMAS DE PESQUISA RELACIONADOS À JUSTIÇA ORGANIZACIONAL	45
TABELA 2 – DIMENSIONAMENTO AMOSTRAL POR LOCALIDADE E GRADUAÇÃO HIERÁRQUICA, COM MARGEM DE ERRO DE 5% E INTERVALO DE CONFIANÇA DE 95%	61
TABELA 3 – DISTRIBUIÇÃO DOS RESPONDENTES POR LOCALIDADE DE TRABALHO	74
TABELA 4 – DISTRIBUIÇÃO DOS RESPONDENTES POR GRADUAÇÃO HIERÁRQUICA E UNIDADE DE TRABALHO	74
TABELA 5 – RESULTADO ESTATÍSTICO DOS CONSTRUTOS DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL	78
TABELA 6 – ANÁLISE ESTATÍSTICA ENTRE GÊNERO E JUSTIÇA ORGANIZACIONAL	80
TABELA 7 – ANÁLISE ESTATÍSTICA ENTRE ESCOLARIDADE E JUSTIÇA ORGANIZACIONAL	82
TABELA 8 – ANÁLISE ESTATÍSTICA ENTRE TEMPO DE SERVIÇO NA ORGANIZAÇÃO E JUSTIÇA ORGANIZACIONAL	84
TABELA 9 – GRADUAÇÃO HIERÁRQUICA DOS RESPONDENTES	87
TABELA 10 – ANÁLISE ESTATÍSTICA ENTRE GRAU HIERÁRQUICO E JUSTIÇA ORGANIZACIONAL	87
TABELA 11 – ANÁLISE ESTATÍSTICA ENTRE ATIVIDADE DESENVOLVIDA E JUSTIÇA ORGANIZACIONAL	90
TABELA 12 – ANÁLISE ESTATÍSTICA ENTRE PROMOÇÕES E JUSTIÇA ORGANIZACIONAL	93
TABELA 13 – ANÁLISE ESTATÍSTICA ENTRE ACUSAÇÃO EM PROCEDIMENTO DISCIPLINAR E JUSTIÇA ORGANIZACIONAL	96

LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

BOPE	–	Batalhão de Operações Especiais
BPAmb	–	Batalhão de Polícia Ambiental – Força Verde
BPEC	–	Batalhão de Patrulha Escolar Comunitária
BPFron	–	Batalhão de Polícia de Fronteira
BPMOA	–	Batalhão de Polícia Militar de Operações Aéreas
BPRv	–	Batalhão de Polícia Rodoviária
Cb.	–	Cabo
CRPM	–	Comando Regional de Polícia Militar
JD	–	Justiça Distributiva
JIF	–	Justiça Informacional
JIP	–	Justiça Interpessoal
JO	–	Justiça Organizacional
JP	–	Justiça Processual
PMPR	–	Polícia Militar do Paraná
RDE	–	Regulamento Disciplinar do Exército
Sd.	–	Soldado
Sgt.		Sargento
Subten.	–	Subtenente

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA	17
1.3.1 Objetivo Geral	18
1.3.2 Objetivos específicos.....	18
1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA.....	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO – EMPÍRICO	20
2.1 TEORIA DA EQUIDADE E JUSTIÇA DISTRIBUTIVA.....	26
2.2 JUSTIÇA PROCESSUAL: JUSTIÇA DOS MEIOS.....	29
2.3 JUSTIÇA INTERACIONAL	33
2.3.1 Justiça Informacional e Interpessoal	35
2.4 DIMENSÕES DA JUSTIÇA ORGANIZACIONAL	36
2.5 JUSTIÇA ORGANIZACIONAL NO LOCAL DE TRABALHO	38
2.6 JUSTIÇA ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO POLICIAL	40
2.7 JUSTIÇAS ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO EM REPOSITÓRIOS BRASILEIROS NO PERÍODO DE 2001 A 2020	41
2.8 CARACTERÍSTICAS INDIVIDUAIS ASSOCIADAS À JUSTIÇA ORGANIZACIONAL	49
2.9 CARACTERÍSTICAS PROFISSIONAIS ASSOCIADAS À JUSTIÇA ORGANIZACIONAL	50
2.10 ÓRGÃOS ESTADUAIS DE SEGURANÇA PÚBLICA DEFINIDOS ORDENAMENTO JURÍDICO BRASILEIRO.....	50
2.10.1 Das Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares	52
2.10.2 Das Polícias Cíveis.....	54
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	55
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	55
3.1.1 Perguntas de Pesquisa	55
3.1.2 Categorias de análise: definição constitutiva e definição operacional	56

3.2 ABORDAGEM E DELINEAMENTO DA PESQUISA	57
3.3 POPULAÇÃO E SELEÇÃO DO CASO	59
3.3.1 Critérios de inclusão	59
3.3.2 Critérios de exclusão	60
3.4 COLETA DE DADOS E TRATAMENTO	61
3.5 FASES DA PESQUISA	67
3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	68
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	70
4.1 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DOS FATORES PROFISSIONAIS	70
4.2 DESCRIÇÃO DO PERFIL DA AMOSTRA.....	72
4.3 ANÁLISE DOS CONSTRUTOS DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL.....	77
4.4 RESULTADO DO TESTE DE SIGNIFICÂNCIA ESTATÍSTICA, EM RELAÇÃO ÀS VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS	79
4.4.1 Sexo	79
4.4.2 Escolaridade.....	81
4.4.3 Tempo de serviço na organização	84
4.5 RESULTADO DO TESTE DE SIGNIFICÂNCIA ESTATÍSTICA, EM RELAÇÃO ÀS VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS	87
4.5.1 Grau hierárquico.....	87
4.5.2 Natureza da atividade desenvolvida.....	90
4.5.3 Recebimento de Promoção	93
4.5.4 Acusação em procedimento disciplinar	95
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS, CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	100
5.1 CONCLUSÕES	101
5.2 RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS	102
5.3 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	103
REFERÊNCIAS.....	105
APÊNDICE 1 – INSTRUMENTO DE PESQUISA	114

APÊNDICE 2 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	116
ANEXO 1 – QUADRO DE DISTRIBUIÇÃO GERAL	119
ANEXO 2 – CONCORDÂNCIA DE COPARTICIPAÇÃO	122

1 INTRODUÇÃO

A justiça e sua administração constitui uma das necessidades básicas intrínsecas ao ser humano, cuja existência sempre proporcionou um leito adequado para o desenvolvimento das relações humanas ao longo da história. As opiniões sobre justiça evoluíram paralelamente ao desenvolvimento e progresso da humanidade, e sua administração na sociedade está diretamente relacionada à condução da justiça nas organizações. (BIDARIAN E JAFARI, 2012).

No ambiente de trabalho, supervisores envidam todos os esforços para obter os melhores resultados de seus funcionários, por meio de uma diversidade de estratégias de gestão. Fontes literárias de gestão empresarial e da psicologia social identificam a justiça organizacional como uma estratégia-chave de gestão para o alcance de resultados positivos por parte do trabalhador em seu local de trabalho (COLQUITT, 2001).

O estudo da justiça organizacional no campo da psicologia organizacional remonta à década de 1960, com origem nos trabalhos de Homans (1961) e de Adams (1963, 1965), que concentraram seus esforços na justiça dos resultados das decisões (COLQUITT, 2012). Essa visão postula que os indivíduos determinam a justiça dos resultados examinando a proporção de suas contribuições (esforços e tempo de dedicação) e os resultados que recebem, como pagamento e promoções.

Os funcionários geralmente avaliam o tratamento justo em várias dimensões, incluindo justiça distributiva, processual, informacional e interpessoal (COLQUITT, 2001). Pesquisas sobre justiça organizacional apontam que os funcionários se preocupam profundamente com a justiça não apenas porque lhes proporciona benefícios econômicos de longo prazo (THIBAUT e WALKER, 1975), mas também porque aumenta sua autoestima e status em um grupo (LIND e TYLER, 1988), além de reforçar princípios morais básicos (CROPANZANO e MOLINER, 2013). O estado atual do conhecimento no domínio da justiça organizacional indica que a justiça percebida pode criar benefícios poderosos para organizações e funcionários.

Entre os fatores de análise da percepção de justiça organizacional, preponderam as consequências geradas por percepções de injustiça reiteradas por parte do trabalhador em relação ao local de trabalho. Tais consequências podem resultar em níveis consideráveis de insatisfação (POTIPIROON e RUBIN, 2016; KEENA et al., 2020), estresse (PÉREZ-RODRÍGUEZ, TOPA e BELÉNDEZ, 2019),

comportamentos contraproducentes e retaliatórios como absenteísmo, atrasos e intenção de rotatividade (COHEN-CHARASH, 2001), repercutindo negativamente tanto para a organização, como para o bem-estar e saúde do trabalhador.

No setor público, justiça e igualdade de tratamento constituem um princípio norteador que deve orientar a implementação de várias políticas públicas de pessoal, incluindo recrutamento, seleção, avaliação, treinamento, promoção e demissão, relações de trabalho e iniciativas de reforma (BIES, 2015).

Wolfe et al. (2018) inferem que policiais demonstram se importar com a forma como são tratados com justiça por seus supervisores, já que enfrentam muitas incertezas em suas profissões, como a constante ameaça de perigo, processos civis pelo cometimento de irregularidades e dificuldades para compreensão da tomada de decisões burocráticas. Nesse contexto, os autores argumentam que policiais utilizam da justiça organizacional como uma forma de gerenciamento de incertezas.

Apesar dos benefícios claros que as organizações públicas podem colher ao se concentrar em questões de justiça organizacional, poucas são as pesquisas encontradas na literatura de gestão pública que examinam fatores individuais (demográficos) e organizacionais importantes das relações percebidas entre justiça e resultado.

Visando contribuir para um maior entendimento sobre o comportamento humano nas organizações policiais de natureza militar, a presente pesquisa destina-se a analisar a influência de variáveis demográficas e organizacionais (profissionais) nas percepções de justiça organizacional de policiais militares paranaenses.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Quais são os fatores individuais e organizacionais relevantes e como eles afetam a percepção de Justiça Organizacional das Praças da Polícia Militar do Paraná?

Com base neste questionamento e nos objetivos de pesquisa acima descritos, delinearão-se os objetivos de pesquisa a seguir elencados:

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

A fim de atender ao questionamento de pesquisa proposto, delinearam-se os objetivos geral e específicos descritos a seguir:

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é identificação de quais são os fatores individuais e organizacionais relevantes e como eles afetam a percepção de justiça organizacional dos policiais militares do Estado do Paraná. Para alcance deste objetivo geral, foram delineados como objetivos específicos.

1.3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos deste estudo são:

- 1 Rever a literatura sobre o tema, identificando fatores que afetam a percepção de justiça organizacional.
- 2 Selecionar um conjunto de fatores considerados relevantes no impacto da justiça organizacional.
- 3 Analisar qual é a percepção geral de Justiça organizacional das Praças da Polícia Militar do Paraná
- 4 Identificar os fatores individuais e organizacionais de maior impacto na justiça organizacional entre os policiais militares do estado do Paraná.
- 5 Investigar as relações inferenciais entre os fatos selecionados e a justiça organizacional.

1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

A partir da análise de fatores individuais e organizacionais e suas relações com a justiça organizacional em uma instituição policial militar, busca-se auxiliar no preenchimento de uma lacuna evidenciada por estudos empíricos, já que após revisão de literatura não foram encontrados estudos sobre a teoria da justiça organizacional na população investigada.

Esta lente de pesquisa se demonstra relevante tanto no contexto nacional, como internacional, contribuindo para o avanço da teoria no campo do comportamento organizacional, fornecendo *insights* para o desenvolvimento de pesquisas futuras em relação à temática, sendo esta a contribuição teórica esperada.

Do ponto de vista prático, outra justificativa e elemento motivador deste estudo, é a experiência vivenciada pelo pesquisador, que atua na PMPR há mais de 16 anos, percebendo a necessidade de se desenvolverem estudos que retratem a justiça organizacional, que é uma temática pouco estudada, mesmo nas organizações privadas. O estudo possibilita a identificando da percepção dos militares estaduais e “dá voz” aos policiais da linha de frente para tratar de questões pouco exploradas, considerando a realidade da organização pública, além dos aspectos legais e burocráticos envolvidos na gestão de pessoas em uma organização militar.

Assim, a presente abordagem é relevante devido ao fato de ser realizada com policiais militares do Estado do Paraná, que possuem características, direitos e deveres peculiares devido à natureza de suas funções. A compreensão dos fatores que influenciam a percepção de justiça dos policiais militares é fundamental para melhoria nas relações de trabalho na organização, podendo contribuir para a elevação dos níveis de empenho e compromisso dos trabalhadores.

Ainda, o estudo pode auxiliar na compreensão por parte dos gestores da organização de que aplicação da justiça no ambiente profissional possui a propriedade de auxiliar no enfrentamento desafios, corrobora para a promoção da cooperação, resulta em maior eficácia na realização de importantes atividades, tendo em vista que o sentimento de compartilhamento de objetivos e de valorização pelo grupo se faz presente em ambientes justos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO – EMPÍRICO

Justiça e imparcialidade são questões que repercutem em muitas esferas da vida cotidiana. Crianças, por exemplo, consideram a justiça das recompensas e das punições. Alunos reconhecem a justiça nas notas obtidas como resultados da dedicação aos estudos. Cidadãos debatem a justiça das eleições e das políticas nacionais. Já funcionários, se concentram em aspectos de justiça relacionados às principais decisões e eventos no local de trabalho (COLQUITT e ZIPAY, 2015).

Considerado um fenômeno inerente à vida humana em toda sua evolução histórica, a compreensão da justiça desperta o interesse de estudiosos desde a antiguidade, à exemplo de Aristóteles, um dos primeiros filósofos a analisar a justiça na distribuição de recursos entre indivíduos. (COLQUITT, GREENBERG E ZAPATA-PHELAN, 2005). Platão também tratou do tema quando escreveu *Politéia* (A República). Todavia, textos datados de épocas ainda mais remotas já apresentavam questionamentos relativos à justiça (ALMEIDA E MONTEIRO DA SILVA, 2006).

Pesquisadores de diversas áreas procuram compreender a dinâmica da justiça, adotando diferentes abordagens para o desenvolvimento do construto. Alguns estudiosos, em especial filósofos, discutem a justiça por meio da análise de princípios ou normas gerais para determinar logicamente as tipologias de ações justas ou injustas. (CROPANZANO e AMBROSE, 2015). Essa abordagem, orientada ao aconselhamento dos indivíduos em relação ao convívio social e à formulação de políticas públicas, possui um ideal prescritivo, sofrendo diversas críticas, principalmente pela simplificação de fenômenos complexos.

O estudo da justiça organizacional no campo da psicologia organizacional remonta à década de 1960, com origem nos trabalhos de Homans (1961) e de Adams (1963, 1965), que concentraram seus esforços na justiça dos resultados das decisões (COLQUITT, 2012). A principal contribuição da teoria de Homans (1961) foi a de que a interação interpessoal deveria ser compreendida por trocas de bens materiais e não materiais, e que a justiça distributiva constitui um dos mecanismos necessários para garantia do equilíbrio e da justiça social (RODRIGUES SAMPAIO, CAMINO E ROAZZI, 2009). Partindo do princípio de que o “justo é o proporcional”, o autor adotou uma perspectiva unidimensional do conceito de justiça, em que o trabalhador deveria receber proporcionalmente às suas contribuições. Desta forma, seria possível

perceber a “justiça distributiva” nos lucros e recompensas, caso estes fossem proporcionais aos investimentos despendidos por cada trabalhador.

A partir dessas ideias, Adams (1965) desenvolveu a teoria da equidade, evidenciando que indivíduos reagem às alocações de recursos por meio da comparação de sua proporção de investimentos e resultados com os investimentos e resultados dos outros. Ao mensurar esses índices, o indivíduo sentiria uma sensação justiça ou injustiça. Com base em percepções particulares, essas pessoas são motivadas a autopromover uma sensação de justiça nas relações sociais e, quando diante de uma situação interpretada como injusta, apresentam reações comportamentais para reduzir tensões e desconfortos, a fim de restaurar seu senso de equilíbrio.

A teoria de Adams (1965), apesar de bastante difundida, sofreu diversas críticas, em especial na década de 1970, por ter sido empregada para explicar sentimentos de igualdade ou desigualdade principalmente no campo salarial, sendo que tais noções também poderiam ser expandidas a outros aspectos correlatos ao trabalho. Outra fragilidade da teoria da equidade, no âmbito das teorias motivacionais, foi a sua falta de premissas para antever condutas no caso de ocorrência de alguma inequidade. Desta forma, sua utilidade prática quanto à predição é limitada (LOBOS, 1975).

Outro importante estudo da teoria geral do comportamento social no campo da teoria da equidade foi o proposto por Walster, Berscheid e Walster (1973). Os autores formularam proposições destinadas a prever em quais momentos indivíduos perceberiam que eram tratados com justiça e como reagiriam diante de contextos de relações injustas, sugerindo algumas maneiras pelas quais a teoria da equidade poderia ser aplicada para entender os problemas sociais. Para tanto, adotaram a proposição de que indivíduos buscam para si a recompensa máxima a um custo mínimo, partindo do pressuposto de que “o homem é egoísta”.

Segundo Greenberg (1987), que é considerado o pai do termo “justiça organizacional” (ANDRADE, LIMONGI-FRANÇA E STEFANO, 2019), os estudos em torno da teoria da equidade compartilhavam uma orientação em comum ao reconhecer que as pessoas respondem a relacionamentos injustos demonstrando emoções negativas, tendo como consequência uma reação de forma a corrigir a desigualdade experimentada. Nesse sentido, a teoria da equidade foi qualificada

como uma teoria de conteúdo reativo, pois se concentrava na forma como as pessoas reagiam às distribuições injustas de recompensas e recursos (Greenberg (1987).

Consideradas as predisposições econômicas da vida social, típicas da sociedade ocidental, onde o enfoque dos psicólogos sociais era direcionado para a equidade como princípio central da justiça distributiva, Deutsch (1975) contrapôs esta perspectiva, a qual considerava limitada. Segundo o autor, as questões afetas à justiça também estavam presentes nas relações sociais não econômicas, como por exemplo nas relações familiares, podendo ser decididas em termos não afetos às taxas de insumo-produto.

Fundamentado nestes pressupostos, Deutsch (1975) elencou outros valores que afetam potencialmente o bem-estar individual, como: (a) os valores subjacentes ao regime de distribuição (injustiça de valores); (b) as regras que são empregadas para representar os valores (injustiça de regras); (c) a maneira como as regras são implementadas (injustiça de implementação) e; (d) a maneira como as decisões são tomadas sobre qualquer um dos itens acima (injustiça do processo de tomada de decisão). Dada a evolução do conceito de justiça distributiva, Deutsch (1975) delineou outras abordagens possíveis deste construto, à exemplo da igualdade e necessidade, reconhecendo a equidade como apenas uma das dimensões possíveis da justiça distributiva.

No final da década de 1960 e na década de 1970, Leventhal (1976) conduziu diversos estudos laboratoriais sobre justiça para examinar seu impacto nas decisões de alocação de recursos. Suas pesquisas resultaram em achados em que o padrão básico de variáveis independentes e dependentes encontradas em relatos reativos tradicionais de justiça foram revertidos. Leventhal (1976) demonstrou que indivíduos se esforçavam proativamente para criar distribuições equitativas de recompensas, como modo mais benéfico para todas as partes interessadas no longo prazo.

Entretanto, pesquisas complementares revelaram que os alocadores de recompensas por vezes distribuem essas recompensas de maneiras que violam a norma de equidade, a exemplo de distribuições de recompensas de acordo com as necessidades dos destinatários. Considerando que estas violações da norma de equidade poderiam ser absolutamente justas em circunstâncias apropriadas, Leventhal (1976) formulou um modelo de julgamento de justiça em que, para tentar tomar decisões justas de alocação, indivíduos aplicavam diversas regras de alocações possíveis diante das situações que vivenciam.

Enquanto a teoria da equidade se aprofundava nas reações às desigualdades de salários, Leventhal (1976) e seus colaboradores estudaram as condições pelas quais as pessoas adotavam várias formas proativas de justiça no campo dos processos organizacionais (GREENBERG, 1990). Segundo Greenberg (1987), os teóricos Deutsch (1975) e Leventhal (1976) foram os primeiros a apontar que a pesquisa de justiça procedimental poderia ser vista como uma extensão do estudo da teoria da equidade no campo dos processos de alocação.

Acompanhando as tendências de questões de pesquisas em justiça organizacional, Greenberg (1987) também propôs uma taxonomia para categorização dos estudos: uma dimensão reativa/proativa e uma dimensão de conteúdo de processo. Apesar de algumas investigações ainda terem sido inspiradas na teoria da equidade na década de 1980, o autor identificou uma diminuição do interesse por abordagens de conteúdo reativo, baseados do trabalho de Adams (1965).

Em contraposição, surgiram conceituações mais proativas, com ênfase no processo. Isso gerou uma mudança significativa no rumo nas pesquisas, pois ao invés de se perguntar como os trabalhadores reagiam a pagamentos injustos, as investigações passaram a ter foco em como eles agiam para tentar criar pagamentos equitativos. Desta forma, foi possível o desenvolvimento de uma melhor compreensão das maneiras como os trabalhadores se comportam no interesse de serem justos.

Segundo Greenberg (1990), tanto a abordagem reativa de Adams (1965), como a abordagem proativa de Leventhal (1976), conceptualizadas no campo da justiça distributiva de resultados, começaram a cair em descrédito no início dos anos 1980. Um dos motivos foi a falta de especificidade da teoria da equidade em relação a quais reações poderiam ocorrer em consequência das desigualdades.

Concomitantemente, cientistas organizacionais passaram a destacar questões sobre justiça em diferentes contextos organizacionais que não tinham sido exploradas pelas teorias de justiça dominantes, redirecionando atenção para questões de justiça processual, ou seja, a justiça percebida nas políticas e procedimentos utilizados para tomar decisões.

Outro autor importante no campo do estudo das teorias da justiça, sobretudo no aspecto da justiça como equidade, é John Rawls (1971). Sua teoria foi fundamentada na preocupação com a distribuições de bens essenciais como liberdade, igualdade de oportunidades, riqueza, renda e respeito. O autor parte da

concepção de que os recursos devem ser distribuídos em dois momentos distintos. Inicialmente, a preocupação é voltada para a igualdade de direitos e deveres básicos.

Num segundo momento, ao considerar o princípio da diferença, as desigualdades seriam compensadas, especialmente aquelas que atingissem os mais desfavorecidos. Em sua obra intitulada *The Theory of Justice*, Rawls (1971) abordou a dimensão processual da justiça organizacional, por meio de estudos sobre os procedimentos utilizados para as tomadas de decisões. Apesar da relevância desta abordagem, sua teoria foi alvo de inúmeras críticas, principalmente por ser fundamentada em conceitos libertários, comunitaristas, por possuir forte vertente econômica (TRINDADE, 2015).

Na mesma época em que as teorias de conteúdo proativas foram formalizadas, Thibaut e Walker (1975) realizaram uma série de estudos com o objetivo de comparar reações e os vários procedimentos de resolução de disputas. Para tanto, propuseram uma teoria da justiça processual, identificando as partes como integrantes de um processo judicial: dois litigantes e um interveniente.

O processo de resolução de disputas era dividido em duas etapas: a fase do processo, oportunizando a apresentação das evidências, e a fase de decisão, em que as evidências seriam utilizadas para resolver a disputa. O objetivo principal foi o de comparar os procedimentos altamente autocráticos nos quais os envolvidos não detinham o controle do processo, nem das decisões. Neste contexto, Thibaut e Walker (1975) concluíram que os indivíduos também se preocupavam com a justiça nos processos, nos critérios e nos procedimentos envidados pela organização para estabelecimento de critérios de distribuição, em contraposição à visão geral da preocupação focada apenas na distribuição de recursos.

Na década de 1980 diversos pesquisadores passaram a desenvolver novas perspectivas no estudo das organizações, além daquelas de orientação de processo para a justiça, ampliando os estudos inicialmente baseados em questões de essência jurídica para problemáticas organizacionais, resultando em novas pesquisas e teorias nessa área do conhecimento.

Um exemplo foi a pesquisa de Bies e Moag (1986), que tiveram por foco sentimentos de indagação moral. Os autores argumentavam que as percepções de justiça poderiam ser melhor explicadas pelas relações sociais percebidas (justiça interacional), em contraposição ao sentimento de desigualdade com base em comparações de entradas e resultados. Tais relações poderiam ser utilizadas para

explicar as reações aos procedimentos de distribuição de resultados, bem como às próprias distribuições de resultados. Essa perspectiva de Bies e Moag (1986) resultou em uma nova forma de análise das reações aos sentimentos injustiça de processo e de conteúdo. Também revelou uma deficiência das teorias reativas da justiça organizacional, ampliando as diferentes condições nas quais as reações poderiam ser percebidas.

Após os estudos de Bies e Moag (1986), estudiosos da justiça passaram a focar suas pesquisas nas diferenciações entre justiça distributiva, procedimental e interacional. Como exemplo, Moorman (1991) em um estudo sobre o comportamento da cidadania da indústria de tintas e revestimentos, criou uma medida de 13 itens que incluía dimensões de justiça processual e interacional.

Segundo Colquitt (2012), os achados de Moorman (1991) evidenciaram em uma análise fatorial confirmatória da distinção entre justiça interacional e justiça procedimental, demonstrando que aquela foi uma melhor preditora para comportamentos de cidadania, quando comparados às dimensões da justiça distributiva e processual. Ainda, lançou uma medida popularmente utilizada em pesquisas organizacionais, contribuindo para a redução de estudos destinados a construir novas métricas para esta finalidade.

Brockner et al. (2015), asseveram que o estudo da justiça organizacional se preocupa com as relações entre justiça, atitudes e comportamentos das pessoas no trabalho. Numa revisão histórica sobre o construto, Colquitt, Greenberg e Zapata-Phelan (2005) classificaram as pesquisas sobre a teoria em quatro ondas distintas: onda da justiça distributiva, focada na justiça do resultado (Adams, 1965); a onda da justiça processual, ligada à justiça dos métodos utilizados pelas autoridades organizacionais para tomada de decisões (Thibaut e Walker, 1975; Lind e Tyler, 1988); onda interacional, focada no comportamento interpessoal das autoridades no planejamento e implementação de decisões (Bies e Moag, 1986) e; onda integrativa, que conectou vários elementos de justiça simultaneamente, à exemplo seus efeitos nas atitudes e comportamentos dos funcionários (Brockner e Wiesenfeld, 1996).

A quarta onda destacada por Colquitt, Greenberg e Zapata-Phelan (2005), é caracterizada por pesquisas no campo da justiça organizacional compostas por uma estrutura integrativa para explicar as reações de indivíduos aos seus encontros com outras pessoas, grupos ou organizações. Brockner e Wiesenfeld (1996), asseveraram

que enquanto os resultados das percepções de justiça de indivíduos divergissem substancialmente, o seu impacto não poderia ser estudado de forma isolada.

Para os autores, as consequências da justiça processual nas reações dos indivíduos a uma decisão dependem do nível de favorabilidade do resultado, da mesma forma que as reações dos indivíduos à favorabilidade do resultado se conectam com o grau de justiça processual adotado no planejamento e implementação de decisões. Nesse contexto, uma compreensão total de justiça não pode ser obtida por meio da análise isolada dos dois construtos, devendo levar em consideração a interação entre resultados e procedimentos (BROCKNER e WIESENFELD, 1996). Essa teoria argumenta que trabalhadores utilizam um senso geral de justiça para decidir de devem cooperar com as pessoas no contexto das relações de trabalho (COLQUITT et al., 2018).

Considerando que muitas das abordagens da justiça organizacional tiveram o foco principal nas consequências da (in)justiça, nos últimos anos os pesquisadores da justiça organizacional passaram a investigar os antecedentes da justiça (BROCKNER et al., 2015). Nesse sentido, as pesquisas recentes no campo da justiça organizacional, caracterizados como a quinta onda, procuram responder porquê e quando os tomadores de decisão se comportam de maneira justa; porque e quando os destinatários desejam ser tratados de maneira justa; quais fatores influenciam as percepções de justiça dos observadores; a subjetividade e imparcialidade inerente aos observadores da justiça e; vieses cognitivos.

2.1 TEORIA DA EQUIDADE E JUSTIÇA DISTRIBUTIVA

Historicamente, a teoria da equidade de Adams (1965) é objeto de diversos estudos de cientistas organizacionais interessados em questões de justiça, sendo que as primeiras pesquisas tinham por enfoque as trocas monetárias, já que os resultados eram praticamente quantificáveis, assim como os insumos e a produtividade (ADAMS e FREEDMAN, 1976).

Essa teoria afirma que as pessoas comparam as suas proporções de contribuições e resultados de trabalho percebidos, traduzidos em recompensas, com as proporções de outros indivíduos. Havendo desigualdade de proporções, a parte cuja proporção é mais alta, com o conseqüente pagamento em excesso, se sente culpada, enquanto a parte cuja proporção é mais baixa, sente raiva e angústia diante

do mal pagamento. Assim, proporções iguais são premissas para a existência de percepções de equidade e sentimentos de satisfação. A teoria também propõe que indivíduos são propensos a auto ajustar seus insumos ou resultados reais ou percebidos da comparação com terceiros, a fim de mudar sentimentos injustamente desagradáveis para mais agradáveis e equitativos. (GREENBERG, 1984).

Nos anos seguintes após a publicação da pesquisa de Adams (1963, 1965), pesquisas empíricas foram produzidas para exame dos diversos aspectos da teoria. Segundo Greenberg (1990), sujeitos experimentais eram contratados para trabalhar em tarefas burocráticas, e depois de algum tempo eram informados que outras pessoas igualmente qualificadas estavam recebendo mais ou menos do que eles para realizar as mesmas tarefas, ou seja, eram mal ou bem pagos.

Confirmando as previsões da teoria da equidade, esses estudos geralmente corroboravam que os trabalhadores reduziam seus insumos quando eram mal pagos, e aumentavam seu desempenho quando recebiam a mais (ADAMS e FREEDMAN, 1976). Tais reações eram descritas como comportamentais, a exemplo da alteração do desempenho no trabalho, ou psicológicas, como a alteração das percepções dos resultados do trabalho (WALSTER, BERSCHIED e WALSTER, 1973).

Como a teoria da equidade identificava insumos e resultados em termos quantificáveis, seu uso foi bastante difundido no estudo do comportamento organizacional. Sua investigação era dividida convenientemente em dois grupos: os que estudavam os efeitos do pagamento insuficiente e os que abordavam os efeitos do pagamento em excesso. Essa perspectiva recebeu o nome de “teoria do patrimônio líquido” (PRITCHARD, 1969).

Devido ao seu caráter compensatório, Adams e Freedman (1976) apontaram que mais de 170 autores publicaram estudos sobre a teoria da equidade nos doze primeiros anos de sua publicação. Apesar desse sucesso, muitos testes foram objeto de crítica, por serem realizados com base em induções de desigualdades, as quais poderiam ser confundidas de diversas maneiras como, por exemplo, desafiando a autoestima e ameaçando a segurança no emprego dos sujeitos (PRITCHARD, 1969). Segundo o autor, a quantidade de variância nas variáveis dependentes decorrentes destas manipulações gerava efeitos diversos sobre a desigualdade experimentada pelos indivíduos.

Outras abordagens foram aplicadas à teoria da equidade nos processos organizacionais, entre elas a de Deutsch (1975), que percebeu que o entendimento

de justiça apenas como distribuição dos recursos era limitada para explicar o construto. Apesar de reconhecer a influência dos valores econômicos em todas as esferas do modo de vida social, a compreensão de justiça de Deutsch (1975) também poderia estar presente nas relações não econômicas e interações sociais.

O autor asseverou que os reflexos de equidade com base na justiça distributiva representam apenas um dos possíveis princípios do sentimento de justiça. Além da equidade, outros princípios de justiça distributiva foram acrescentados, como igualdade e necessidade. Explorando tais abordagens, Deutsch (1975) apontou que grupos economicamente orientados tenderiam a usar o princípio da equidade; grupos solidários, voltados às relações sociais, usariam o princípio da igualdade e; grupos voltados para aos cuidados e bem-estar usariam o princípio da necessidade como valor básico subjacente ao sistema de justiça distributiva.

Vários estudos subsequentes, explorando outras perspectivas da teoria da equidade foram influenciados pela busca de definições de justiça que abarcassem a realidade da vida dinâmica nas organizações. Assim, a teoria da equidade passou a incorporar outras métricas em seu construto além da centralidade da distribuição de recursos, como as interações, além de fatores sociais e psicológicos na compreensão da justiça (COLQUITT, GREENBERG e ZAPATA-PHELAN, 2005).

Desta forma, foram desenvolvidas pesquisas complementares à compreensão das percepções de justiça, a partir de uma visão multidimensional, a fim de demonstrar a existência de outras regras de distribuição de recursos, que vão além da proporcionalidade. Assim, a literatura engloba duas abordagens da justiça distributiva, a primeira representada pela teoria da equidade (unidimensional) e a segunda através da compreensão da existência de várias regras aplicáveis à distribuição de recursos (multidimensional) (LEVENTHAL, 1980).

Greenberg e Ornstein (1983) realizaram dois experimentos para investigar se compensações não monetárias entre estudantes, na forma de títulos de concessão de status, poderiam mitigar a tendência das pessoas diminuírem sua qualidade de desempenho diante do sentimento de (in)justiça.

Nesses estudos, os participantes receberam tarefas de revisão e apenas uma das partes teve suas responsabilidades de trabalho aumentadas. Aqueles revisores que receberam título compatível com o aumento de responsabilidades integravam a “Condição de Título Conquistado”, ao passo que os revisores que ganharam um título sem responsabilidades adicionais ganharam o nome de “ Condição de Título Não

Adquirido”. Os resultados revelaram que o título de trabalho merecido provocou uma compensação adequada para os insumos adicionais para manter o sentimento os trabalhadores se sentindo equitativamente pagos, bem como o seu nível de desempenho inicial. Em contrapartida, a concessão de um título de trabalho não merecido gerou uma melhoria inicial no desempenho, além de um sentimento de pagamento excessivo. Entretanto, num segundo momento acarretou na redução acentuada do desempenho e no sentimento de pagamento insuficiente.

Em outra pesquisa de campo, Greenberg (1988), aproveitando o momento em que uma grande organização do ramo de seguros passava por reforma, realizou estudos com 198 funcionários, que foram divididos em três grupos e realocados aleatoriamente em escritórios de trabalho de status superior, inferior ou igual. Baseado na teoria da equidade, a investigação testou a hipótese de que o status do local de trabalho criaria aumento, diminuição ou nenhuma mudança nos níveis dos resultados organizacionais.

Tendo como referência aqueles trabalhadores realocados para escritórios de status igual (equidade), indivíduos que foram realocados para escritórios de status superior aumentaram seu desempenho (desigualdade de pagamento superior). Já os participantes realocados para escritórios de status inferior, reduziram seu desempenho (desigualdade de pagamento insuficiente).

Os resultados do estudo de campo, relacionando o nível de desempenho de funcionários ao status do local de trabalho, permitiram concluir que a teoria da equidade também poderia ser discutida em outros níveis de análise, e não apenas em termos monetários. Desta forma, a justiça distributiva propõe uma abordagem com foco no conteúdo, ou seja, relacionado à justiça dos fins alcançados, sejam eles positivos ou negativos, em termos monetários (salários ou lucros), mas também em termos não monetários, como resultados de avaliações ou até mesmo sanções (ANDRADE, LIMONGI-FRANÇA E STEFANO, 2019).

2.2 JUSTIÇA PROCESSUAL: JUSTIÇA DOS MEIOS

Filósofos, cientistas sociais, juristas e psicólogos reconhecem que a eficácia dos sistemas sociais, permeia a necessidade de lidar com o problema da alocação e distribuição de recursos de forma justa. Os primeiros estudos da justiça sob a ótica da psicologia organizacional tiveram como foco a teoria da equidade – por exemplo

Homans (1961) e Adams (1965) – que investigavam as reações de indivíduos às alocações de recursos, por meio da comparação de sua proporção de investimentos e resultados com os investimentos e resultados dos outros.

Na década de 1970 muitos cientistas sociais passaram a pesquisar não apenas a justiça como resultado das trocas sociais, mas também a justiça relacionada às decisões de alocações, denominada justiça processual. Deutsch (1975) foi um dos primeiros psicólogos sociais a apontar que o sentimento de justiça das pessoas, relacionada à alocação de recursos, não derivava necessariamente da distribuição dos resultados.

Segundo o autor, a equidade constitui apenas um dos muitos princípios possíveis da justiça distributiva, já que as questões de justiça permeiam as interações sociais não econômicas, que podem ser discutidas em termos não relacionados à dualidade “insumo *versus* produto”. Em sua pesquisa, Deutsch (1975) elencou outras possíveis abordagens deste construto, à exemplo da igualdade e necessidade, reconhecendo a equidade como apenas uma das dimensões possíveis da justiça distributiva.

John Thibaut e Laurens Walker, psicólogo social e professor de direito, respectivamente, foram os primeiros autores a proporcionar um estudo sistemático da justiça processual, por meio de uma pesquisa relacionada à resolução de conflitos legais, desenvolvida no início da década de 1970 (THIBAUT e WALKER, 1975). Através de simulações experimentais, os autores demonstraram que a variação nos procedimentos de resolução de disputas impactava as percepções subjetivas e a satisfação com os vereditos por parte dos litigantes.

Para tanto, os procedimentos de resolução de disputas legais propostos por Thibaut e Walker (1978), distinguem o grau de controle conferido aos litigantes e uma terceira parte envolvida como, por exemplo, um juiz, responsável pela tomada de decisão. O controle também foi distribuído aos envolvidos em duas fases distintas da resolução: a primeira na fase do processo, na qual as evidências são apresentadas; a segunda na fase de resultado, na qual um veredito é proferido.

Entre as conclusões mais significativas do estudo, os autores constataram que a delegação do controle, acompanhada pelo procedimento autocrático de uma terceira parte desinteressada, pareceu mais provável de produzir uma correta visão da realidade, mesmo quando os litigantes não detinham o controle sobre o veredito final (controle de resultado).

Reforçando esse entendimento, Walker, Lind e Thibaut (1979), em continuidade aos estudos realizados no início da década de 1970, por meio de pesquisas utilizando decisões judiciais simuladas, constataram que os veredictos resultantes de procedimentos em que foram oferecidos maior controle do processo aos litigantes, foram reconhecidos como mais justos, mesmo em decisões desfavoráveis, sendo melhor aceitos quando comparados a decisões idênticas decorrentes de procedimentos que negavam o controle do processo.

Com suas pesquisas, Walker, Lind e Thibaut (1979) evidenciaram que a preferência dos litigantes pelo controle do processo era decorrente da justiça processual percebida, e que a participação nas decisões era fundamental para as percepções de justiça processual. Os autores argumentavam que o controle do processo constituía um meio para os litigantes obterem resultados equitativos, proporcionando um controle indireto sobre o resultado.

Considerando as limitações da teoria da equidade para o estudo da justiça percebida nas relações sociais, Leventhal (1980) apresentou um “modelo do julgamento de justiça”, em que o processo cognitivo de formação do julgamento era caracterizado por dois tipos de regras de justiça: regras de distribuição e regras de procedimento. Para o autor, as regras de distribuição eram voláteis, mudando de uma situação para outra, por tratarem de recompensas, punições e recursos que são alocados segundo critérios específicos. Ainda, o peso atribuído a cada um desses critérios era relativizado pelo ambiente social ou papel indivíduo naquele ambiente.

Apesar de sua abordagem ser baseada na formação individual de julgamentos de justiça distributiva, Leventhal (1980) teve como foco o meio pelo qual as pessoas poderiam formar julgamentos de justiça processual. A sequência de julgamento de justiça era dividida em várias fases, em que pessoas atribuíam pesos às regras de distribuição, avaliando também o merecimento individual conforme a regra estabelecida. Após, utilizavam uma fórmula de combinação de regras para união das estimativas separadas em um julgamento final de distribuição justa (LEVENTHAL, 1980).

As regras processuais propostas por Leventhal (1980), pelos quais as pessoas avaliavam se um procedimento de alocação era justo ou não, tiveram grande impacto no campo de pesquisa da justiça processual. Segundo o autor, os procedimentos de alocação são considerados justos quando: (a) os procedimentos de alocação entre pessoas são consistentes ao longo do tempo (regra de consistência);

(b) há prevenção do interesse pessoal e preconceitos são suprimidos em todos os processos de alocação (regra de supressão de polarização); (c) necessidade de basear o processo de alocação com o máximo de informações e opiniões formadas (regra de precisão); (d) possibilidade de modificar ou reverter decisões tomadas em vários pontos do processo (regra de correção); (e) as fase do processo devem refletir preocupações com valores e perspectivas de subgrupos importantes na população de indivíduos afetados pelo processo de alocação (regra de representatividade) e; (f) procedimentos de alocação devem respeitar valores morais e éticos (regra de ética). Segundo Leventhal (1980), essas regras procedimentais poderiam ser aplicadas de forma seletiva, em momentos distintos e com peso relativo variável conforme o contexto ou componente do procedimento avaliado pelo indivíduo.

Entre os principais legados de Leventhal (1976, 1980), a literatura destaca a sua investigação dos meios pelos quais as pessoas empregavam de forma proativa as várias normas de justiça, como por exemplo a manutenção da harmonia social por meio de alocações de recompensas iguais e da maximização do desempenho promovida de forma sistêmica (planos de pagamento por desempenho).

Para Greenberg (1987), a teoria de Leventhal (1980), teve por foco o meio pelos quais indivíduos criam regras de distribuição de resultados justos, divergindo da abordagem de Thibaut e Walker (1978), que se concentraram nas respostas a distribuições de resultados justos ou injustos, sendo seu conteúdo de caráter reativo. A contribuição de Leventhal (1976, 1980) pode ser visualizada no campo do comportamento organizacional na medida em que ajuda a prever e explicar as decisões de alocações administrativas (FREEDMAN e MONTANARI, 1980).

Dada a evolução do estudo da justiça processual, os psicólogos sociais Lind e Tyler (1988) publicaram o livro intitulado *The Social Psychology of Processual Justice*, apresentando um modelo do valor de grupo da justiça procedimental. Os autores enxergavam as abordagens de Leventhal (1976, 1980) e Thibaut; Walker (1975) muito focadas na maximização de resultados materiais decorrentes da interação com outros indivíduos, e que essa lente não poderia capturar corretamente as mais variadas formas de justiça procedimental.

O principal argumento de Lind e Tyler (1988) é o de que a justiça processual possui implicações para a identidade das pessoas, já que os processos decisórios exteriorizam valores aos indivíduos relacionados ao seu status em determinado contexto social, produzindo um senso de valor próprio. Bobocel e Gosse (2015)

inferem que os procedimentos de tomada de decisão propostos por Lind e Tyler (1988), em vez de funcionar como um meio para atingir determinado fim específico, possui um significado simbólico e pode servir como um fim. Eles contra-argumentaram a visão tradicional da justiça processual orientada para resultados, no qual indivíduos são movidos pela satisfação imediata do interesse próprio.

Paralelamente, asseveraram que indivíduos possuem diferentes motivações para participação de grupos, como a criação de identidade por meio de associação com outros indivíduos, na medida em que são valorizados, satisfazendo sua autoestima. Lind e Tyler (1988) também categorizaram que quando indivíduos avaliam o seu grau de lealdade a um grupo ou relacionamento, elas levam em consideração a maneira pelas quais decisão do grupo são tomadas. Acreditando que as decisões são tomadas de forma justa, os membros do grupo são mais inclinados a firmar um compromisso de longo prazo com o grupo.

Seguindo a linha de raciocínio sobre a função psicológica dos procedimentos justos, Lind e Tyler (1988) apontaram que quando autoridades agem de forma imparcial, adotando procedimentos dignos de respeito, transmitem aos indivíduos uma sensação de status no grupo. Este modelo é capaz de explicar o motivo pelos quais a justiça de tratamento está associada a reações mais favoráveis, mesmo quando não relacionada ao controle sobre os resultados, ou recursos (COLQUITT, 2012).

Lind e Tyler (1988) reconheceram que nem o modelo do interesse próprio, orientados para resultados, nem o modelo da identidade, orientado para os valores de grupo da justiça procedimental são autossuficientes para explicar resultados de justiça anteriores, sugerindo que ambas abordagens operam simultaneamente, ou lado a lado, nas mesmas situações.

2.3 JUSTIÇA INTERACIONAL

A justiça interacional constitui uma importante variável da justiça organizacional para compreensão das reações individuais diante da variedade de decisões tomadas nos processos organizacionais. Proposta por Bies e Moag (1986), a justiça interacional tem por enfoque as decisões de alocação de recursos que compreendem uma rotina de eventos em que “um procedimento gera um processo de interação e tomada de decisão por meio do qual um resultado é alocado para alguém” (BIES e MOAG, 1986, p. 45, tradução nossa). Nessa perspectiva, os autores

propuseram uma separação das alocações de justiça em três momentos distintos: (a) “estrutura” dos procedimentos de decisão; (b) “promulgação” desses procedimentos; e (c) “resultados”. Portanto, todos eventos estão sujeitos a juízos de justiça (BOBOCEL e GOSSE, 2015).

A vertente interacional é identificada por diversos elementos, a exemplo de: considerações pelos direitos individuais, sensibilidade a necessidades pessoais, respeito à dignidade individual, relacionamento honesto e verdadeiro, consideração de opiniões individuais, imparcialidade, explicação e consistência nas decisões (REGO, 2001).

Baseados em estudos derivados de análises de experiências de alunos de MBA, Bies e Moag (1986) observaram que a percepção de justiça estava conectada ao tratamento interpessoal, identificando quatro critérios para avaliação da justiça: veracidade, respeito, propriedade das perguntas e justificativa.

A justiça interacional de Bies e Moag (1986) foi estruturada com a finalidade de incorporar as preocupações individuais com as relações interpessoais demonstradas por líderes durante a promulgação e implementação de procedimentos de decisão. As deliberações, atitudes, meios de condução de procedimentos por gestores, são determinantes para a percepção de justiça por trabalhadores Bies (2015).

Bies e Moag (1986) também apontaram que muitas pesquisas anteriores sobre justiça processual descuidaram do elemento interpessoal, ou confundiram as figuras dos participantes do processo. Os autores argumentaram que a justiça processual deveria ser definida como as percepções individuais sobre a justiça da estrutura formal dos procedimentos de decisão, e que a justiça interacional deve ser balizada em termos da especificidade do comportamento do agente decisor durante a execução de procedimentos.

Segundo Bies (2015), a justiça interacional é considerada um variável importante para compreensão das reações individuais às decisões nos diferentes processos organizacionais, como: (a) entrada organizacional, representada por práticas de recrutamento corporativo; (b) alocações de recursos; (c) retorno e avaliação; (d) negociação e conflito; (e) mudança e más notícias; e (f) ações corporativas.

2.3.1 Justiça Informacional e Interpessoal

Com base nos estudos de Bies e Moag (1986), Greenberg (1993) sugeriu uma teoria da justiça organizacional de quatro fatores, composta pela justiça distributiva, justiça procedimental, sendo a justiça interacional dividida em dois construtos distintos: justiça informacional e justiça interpessoal, conceituação esta posteriormente comprovada empiricamente por Colquitt (2001).

A abordagem de Greenberg (1993) apresentou uma diferenciação entre elementos sociais e não sociais dos procedimentos aplicáveis aos resultados das decisões. Isso significa dizer que indivíduos não se preocupam apenas com a justiça de tratamento interpessoal durante a implementação de procedimentos de decisão, mas também com a distribuição de uma sequência de alocação (BOBOCEL e GOSSE, 2015).

Segundo Colquitt (2012), a diferenciação entre justiça informacional e interpessoal reconhece que a polidez e o respeito da comunicação são distintos da veracidade e honestidade. Para Graso et al. (2019), as expectativas de justiça interpessoal são atendidas quando os tomadores de decisão agem de forma educada e sincera, deixando de exprimir comentários impróprios, enquanto as expectativas de justiça informativa são atendidas quando o agente de justiça é verdadeiro e os trabalhadores recebem informações completas sobre questões a eles pertinentes em tempo hábil.

QUADRO 1 – EVOLUÇÃO DOS CONSTRUTOS DA JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

(continua)

Autores	Ano	Caracterização
Homans	1961	A interação entre as pessoas deve ser compreendida como um tipo de troca de bens materiais ou não materiais, sendo a justiça distributiva um dos mecanismos pelos quais se pode garantir o equilíbrio e a justiça.
Adams	1963, 1965	Desenvolveu a teoria da equidade, evidenciando que indivíduos reagem às alocações de recursos, por meio da comparação de sua proporção de investimentos e resultados com os investimentos e resultados de outros indivíduos. Ao mensurar esses índices, o perceptor sentiria uma sensação justiça ou injustiça.
Walster, Berscheid e Walster	1973	Formularam proposições destinadas a prever em quais momentos indivíduos percebem que são tratados com justiça e como reagem diante de contextos de relações injustas, sugerindo algumas maneiras pelas quais a teoria da equidade poderia ser aplicada para entender os problemas sociais.
Deutsch	1975	Questões afetas à justiça também estavam presentes nas relações sociais não econômicas, como nas relações familiares, podendo ser decididas em termos não afetos às taxas de insumo-produto. Delineou outras abordagens possíveis do construto, como a igualdade e necessidade.

(conclusão)

Autores	Ano	Caracterização
Thibaut e Walker	1975	Foram os primeiros autores a proporcionar um estudo sistemático da justiça processual, por meio de uma pesquisa relacionada à resolução de conflitos legais. Através de simulações experimentais, os autores demonstraram que a variação nos procedimentos de resolução de disputas impactava as percepções subjetivas e a satisfação com os vereditos por parte dos litigantes.
Leventhal	1976, 1980	Demonstrou que indivíduos se esforçavam proativamente para criar distribuições equitativas de recompensas, como modo mais benéfico para todas as partes interessadas a longo prazo. Formulou um modelo de julgamento de justiça em que, para tentar tomar decisões justas de alocação, indivíduos aplicavam diversas regras de alocações possíveis diante das situações que vivenciam.
Greenberg	1987	Destacou que os teóricos Deutsch (1975) e Leventhal (1976) foram os primeiros a apontar que a pesquisa de justiça processual poderia ser vista como uma extensão do estudo da teoria da equidade no campo dos processos de alocação. Propôs uma taxonomia para categorização dos estudos: uma dimensão reativa/proativa e uma dimensão de conteúdo de processo. É considerado o pai do termo "justiça organizacional".
Lind e Tyler	1988	Argumentaram que a justiça processual possui implicações para a identidade das pessoas, já que os processos decisórios exteriorizam valores dos indivíduos relacionados ao seu status em determinado contexto social, produzindo um senso de valor próprio.
Bies e Moag	1986	Justiça interacional com enfoque nas decisões de alocação de recursos que compreendem uma rotina de eventos em que "um procedimento gera um processo de interação e tomada de decisão por meio do qual um resultado é alocado para alguém". A percepção de justiça estava atrelada ao tratamento interpessoal.
Greenberg	1993	Sugeriu uma teoria da justiça organizacional de quatro fatores, composta pela justiça distributiva, justiça procedimental, sendo a justiça interacional dividida em dois construtos distintos: justiça informacional e justiça interpessoal. Sua abordagem apresentou uma diferenciação entre elementos sociais e não sociais dos procedimentos aplicáveis aos resultados das decisões. A diferenciação entre justiça informacional e interpessoal reconhece que a polidez e o respeito da comunicação são distintos da veracidade e da honestidade.
Colquitt	2001	Explorou a dimensionalidade da justiça organizacional, fornecendo evidências de validade para medida do construto. Comprovou a conceituação tetradimensional de Greenberg (1993)
Brockner et al.	2015	Pesquisas recentes no campo da justiça organizacional procuram responder por que e quando os tomadores de decisão se comportam de maneira justa; por que e quando os destinatários desejam ser tratados de maneira justa; quais fatores influenciam as percepções de justiça dos observadores; a subjetividade e imparcialidade inerente aos observadores da justiça e; vieses cognitivos.

FONTE: O Autor (2020).

2.4 DIMENSÕES DA JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

A abordagem tradicional desenvolvida ao longo do estudo da justiça organizacional aponta para uma teoria unidimensional da justiça organizacional caracterizada pela justiça distributiva, focada na justiça do resultado (ADAMS, 1965).

Thibaut e Walker (1975) e Lind e Tyler (1988), propuseram a bidimensionalidade do construto ao apresentar a justiça processual, ligada à justiça dos métodos utilizados pelas autoridades organizacionais para tomada de decisões. Com a introdução da justiça interacional de Bies e Moag (1986), surgiu a teoria dos três fatores, cujo objetivo era incorporar as preocupações individuais com as relações interpessoais demonstradas por líderes durante a promulgação e implementação de procedimentos de decisão.

Greenberg (1993) apresentou uma teoria de “quatro fatores”, argumentando que a justiça interacional deve ser dividida entre justiça informacional e justiça interpessoal, inferindo que indivíduos não se preocupam apenas com a justiça de tratamento interpessoal durante a implementação de procedimentos de decisão, mas também com a distribuição de informações afetas ao ambiente de trabalho.

Além das perspectivas da justiça distributiva, justiça procedimental, justiça interacional – subdividida em informacional e interpessoal por Greenberg (1993) – outra perspectiva de estudo emergiu com o aprofundamento de pesquisas na área da justiça organizacional: a pentadimensional.

Rego (2001), asseverou que o contexto das instituições públicas de ensino superior é diferente do encontrado nas demais organizações, como as industriais e de serviços. Segundo o autor, na maioria das organizações os procedimentos e processos decisórios adotados são de origem interna, decorrentes de políticas e práticas inerentes à instituição. Já as organizações públicas de ensino são obrigadas a aceitar processos de origem externa, sem qualquer poder decisório em sua implementação ou alteração. Desta forma, é possível que os professores distingam os atos que estão sob o domínio de seus superiores e os que não estão (REGO, 2001).

Nesse contexto Rego (2001) e Rego, Cunha e Pinho (2009), propuseram um modelo pentadimensional da justiça organizacional, contemplando as justças procedimental, interacional e informacional, subdividindo, todavia, a justiça distributiva em duas perspectivas: distribuição das tarefas e distribuição de recompensas. Os autores justificam que nas organizações “comuns”, a distribuição de recompensas é realizada pela mesma instituição que distribuí tarefas. Porém, entre os professores de ensino superior, a instituição que distribui o trabalho (local de trabalho do docente), não possui controle sob as recompensas, as quais estão sujeitas a fatores legais, estatutários e políticos.

Rego (2001) e Rego, Cunha e Pinho (2009) também preponderam outras peculiaridades da profissão, a exemplo da elaboração de atividades complementares, ligadas à docência ou não, cuja compensação remuneratória nem sempre está atrelada à carga de trabalho ou ao desempenho do profissional. Diante deste cenário complexo e peculiar, a dualidade da perspectiva distributiva da justiça e o instrumento de percepção de justiça proposto pelos pesquisadores, apresentou propriedades psicométricas satisfatórias.

QUADRO 2 – DIMENSÕES DA JUSTIÇA ORGANIZACIONAL E SEUS PRINCIPAIS ESTUDIOSOS

Modelo	Dimensões de justiça	Caracterização	Principais estudiosos
Unidimensional	Distributiva	Primeira dimensão estudada por cientistas sociais. Tem por foco o conteúdo, ou seja, a justiça dos fins alcançados ou obtidos. Diz respeito a salários, lucros, avaliações de desempenho, sanções disciplinares, promoções, fatia orçamentária atribuída às unidades organizacionais.	Homans (1961); Adams (1963, 1965)
Bidimensional	Distributiva e Procedimental	Considera que a justiça distributiva de forma isolada insuficiente para explicar a justiça organizacional. Focada no processo, ou seja, na justiça dos meios utilizados para atingir determinada finalidade.	Thibaut; Walker (1975, 1978); Lind; Tyler (1988)
Tridimensional	Distributiva, procedimental e interacional	Além das perspectivas distributiva e procedimental, a justiça interacional leva em consideração o relacionamento interpessoal no local de trabalho e sua influência na percepção de justiça do trabalhador. Tem a finalidade de abordar a forma como trabalhadores são tratados por superiores e colegas.	Bies e Moag (1986); Bies (2015)
Tetradimensional	Distributiva, procedimental, interpessoal e informacional	Leva em consideração a forma pela qual trabalhadores recebem informações no local de trabalho, o relacionamento interpessoal nas organizações e sua percepção de justiça.	Greenberg (1993); Colquitt (2001)
Pentadimensional	Distributiva de tarefas, distributiva de recompensas, procedimental, interpessoal e informacional	Considera que alguns profissionais, à exemplo dos professores de instituições públicas de ensino superior, podem perceber a justiça distributiva em duas vertentes: de tarefas e de recompensas.	Rego (2001) e Rego, Cunha e Pinho (2009)

FONTE: Adaptado de Andrade, Limongi-França e Stefano (2019, p. 98) e Jesus e Rowe (2014).

2.5 JUSTIÇA ORGANIZACIONAL NO LOCAL DE TRABALHO

Muitos estudos empíricos no campo do comportamento organizacional e na área de gestão de pessoas exploram a ideia de que as percepções de práticas gerenciais justas geram resultados positivos pró-organizacionais (COHEN-CHARASH e SPECTOR, 2001). No local de trabalho, funcionários que percebem o tratamento justo por parte de seus gerentes, tendem a apresentar comportamentos de cidadania organizacional (atitudes que vão além das exigências mínimas no local de trabalho), além de melhores níveis de produtividade, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho (AMBROSE e SCHIMINKE, 2009).

Funcionários que observam procedimentos e interações justos, sentirão maior segurança para desenvolver confiança em seu superior e na organização (BIDARIAN e JAFARI, 2012). A justiça organizacional também parece prevenir que funcionários apresentem comportamentos e atitudes conflitantes com as expectativas, objetivos e regras organizacionais (BECHTOLDT et al., 2007).

Em contrapartida, diversos estudos abordam as consequências negativas da injustiça percebida pelo trabalhador no ambiente organizacional. Tais reações podem resultar em níveis consideráveis de insatisfação (POTIPIROON e RUBIN, 2016; KEENA et al., 2020), estresse (PÉREZ-RODRÍGUEZ, TOPA e BELÉNDEZ, 2019), comportamentos contraproducentes e retaliatórios, como absenteísmo, atrasos e intenção de rotatividade (COHEN-CHARASH, 2001), repercutindo negativamente tanto para a organização, como para o bem-estar e saúde do trabalhador.

Outros estudos procuram evidenciar a relação existente entre percepções de injustiça e suas consequências na saúde do perceptor, como saúde mental e ausência por doença (ELOVAINIO, KIVIMÄKI e VAHTERA, 2002). Segundo os autores, o risco de ausência no trabalho por motivos de doença atestada clinicamente é inferior entre funcionários que percebem uma gestão justa no seu local de trabalho.

A meta-análise de Colquitt et al. (2013) apoiou a hipótese de uma ligação entre percepções de injustiça no trabalho, transtornos mentais e doença. Já Elovainio et al. (2006), por meio de estudo observacional, encontraram uma associação entre a percepção de injustiça e a incidência de doenças cardiovasculares.

Tais evidências corroboram os estudos de Colquitt et al. (2013), os quais asseveram que a percepção de justiça evoca fortes emoções positivas, como o entusiasmo e o orgulho, enquanto experiências de injustiça acarretam em emoções negativas, à exemplo da raiva, ansiedade e da culpa. Como observado, resultados

organizacionais afetam as percepções de justiça, que podem ser aperfeiçoadas pela adesão das organizações aos princípios de justiça organizacional.

2.6 JUSTIÇA ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO POLICIAL

No ambiente de trabalho, supervisores envidam todos os esforços para obter os melhores resultados de seus funcionários, por meio de uma diversidade de estratégias de gestão. Fontes literárias de gestão empresarial e psicologia social indicam a justiça organizacional como uma das estratégias-chave para o alcance de resultados positivos no contexto do trabalhador em seu ambiente de trabalho (COLQUITT, 2001).

Recentemente, a abordagem da justiça organizacional no contexto policial tem despertado a atenção de pesquisadores, uma vez que policiais desempenham suas atividades em um ambiente organizacional dinâmico. Como exemplo, policiais do serviço de frente, na condição de subordinados, recebem metas e diretrizes de seus superiores e equipe de comando, ou seja, dos gerentes (WOLFE, NIX e PICKETT, 2020).

Diversas pesquisas revelam que policias esperam ser tratados com justiça, da mesma forma que os funcionários em outros ambientes de trabalho. Policiais que percebem o tratamento justo por parte de seus superiores são mais propensos a apoiar o policiamento comunitário e a adotar um tratamento justo perante o cidadão (NIX e WOLFE, 2016). Apresentam atitudes mais favoráveis em relação ao público, demonstrando menos cinismo em relação ao trabalho (MYHILL e BRADFORD, 2013).

Experiências de justiça organizacional possibilitam o cultivo de uma maior satisfação no trabalho (CROW, LEE e JOO, 2012), maior identificação com a organização, a internalização de objetivos organizacionais, aumento de confiança no supervisor e autolegitimidade entre policiais da linha de frente (NIX e WOLFE, 2016; CARR e MAXWELL, 2018). Além disso, a percepção de justiça organizacional contribui significativamente para a redução do envolvimento policial em ações de má conduta (MYHILL e BRADFORD, 2013).

Grande parte da literatura sobre justiça organizacional está baseada na percepção dos policiais de frente em relação aos seus gestores. Entretanto, estudos recentes também passaram a examinar a “adesão às regras de justiça” por parte dos gestores, a fim de compreender até que ponto estes tratam os subordinados de forma

organizacionalmente justa (WOLFE, NIX e PICKETT, 2020). Cornelis et al. (2013) demonstram, por exemplo, que superiores são mais dispostos a tratar seus funcionários de forma justa quando acreditam que seus subordinados demonstram um forte sentimento de pertencimento ao grupo. O nível de autocontrole dos gerentes também parece influenciar a adesão de regras de justiça perante os subordinados (WHITESIDE e BARCLAY, 2018).

A justiça organizacional pode, portanto, ter impactos generalizados além dos policiais de frente e suas unidades de trabalho. Estes resultados podem estar relacionados tanto à qualidade do trabalho, ao público externo, como aos superiores. Mesmo que as análises de justiça no local de trabalho sejam promissoras, linhas de pesquisas complementares, com foco na figura dos supervisores, podem apoiar a relação bilateral da justiça organizacional entre subordinados e seus gestores (WHITMAN et al., 2012).

2.7 JUSTIÇAS ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO EM REPOSITÓRIOS BRASILEIROS NO PERÍODO DE 2001 A 2020

Com a finalidade de analisar a produção científica sobre justiça organizacional no contexto da administração pública brasileira, realizou-se uma revisão bibliométrica de literatura que, segundo Araújo (2006), consiste em uma técnica quantitativa e estatística de medição dos índices de produção e disseminação do conhecimento científico. Esta abordagem possui um papel relevante na análise da produção científica de um país, uma vez que seus indicadores revelam a maturidade do desenvolvimento de uma área do conhecimento (ARAÚJO e ALVARENGA, 2011).

Para identificar os artigos científicos, foram realizadas buscas nas bases de dados Portal Capes, *Spell*, *Scielo* e nos anais do Enanpad, devido a sua característica de Congresso Nacional, durante o período de janeiro e fevereiro de 2021. Como descritor para as buscas, foram utilizados os termos “justiça organizacional” e “público”. A busca foi realizada em títulos, resumos e palavras-chave.

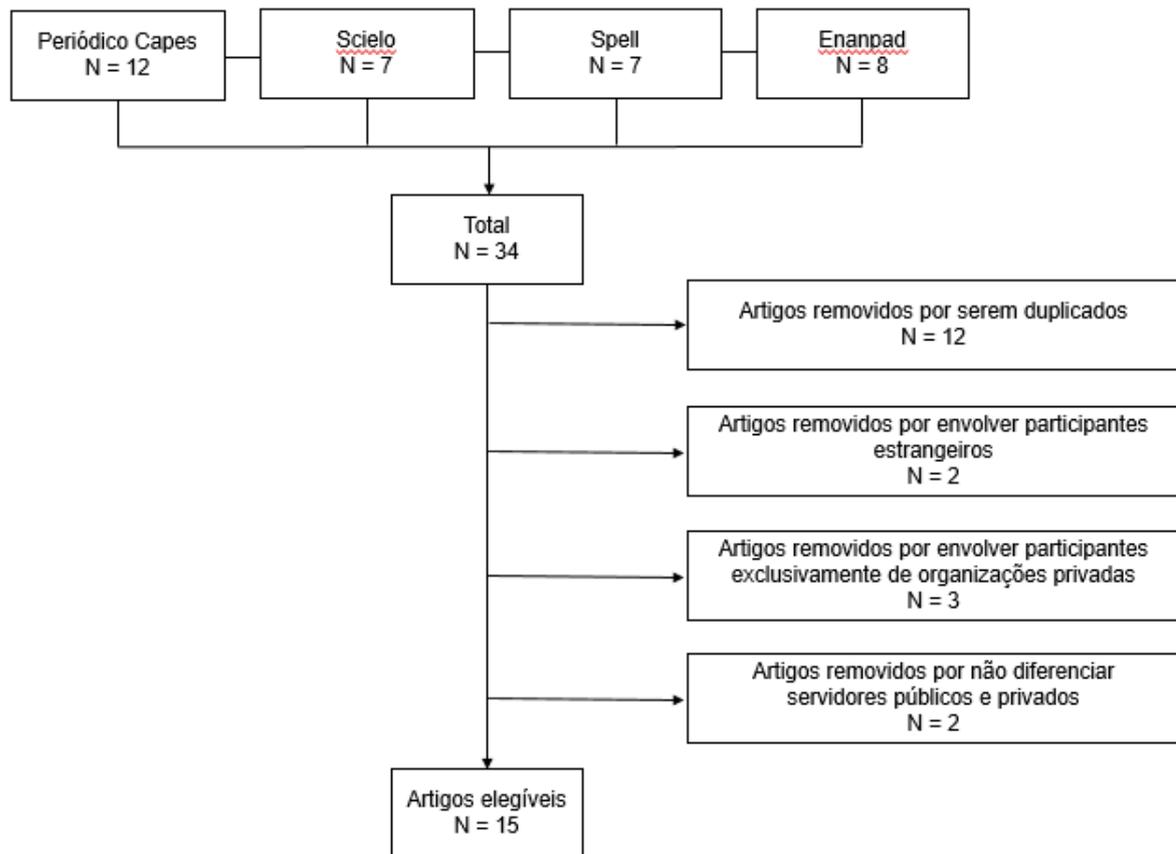
Como critérios de inclusão, foram considerados apenas estudos empíricos publicados em revistas científicas e nos anais do Enanpad no período de 2001 a 2020, com amostra total ou parcial formada por servidores públicos brasileiros e que tivessem a teoria da justiça organizacional como um dos fatores de investigação da pesquisa.

De acordo com os critérios de exclusão, não fizeram parte deste estudo, teses, dissertações, monografias, trabalhos de conclusão de curso, livros, capítulos de livros, anuários e relatórios. Também foram desconsiderados estudos com as seguintes características: pesquisas teóricas; participantes estrangeiros; publicação fora do período delimitado entre 2001 e 2020; e que o construto justiça organizacional não figurasse como uma das variáveis de investigação.

Realizada a consulta às bases de dados e a aplicação das estratégias de busca, foram identificados estudos duplicados na mesma base, ou entre base de dados. Posteriormente, foram lidos todos os resumos dos artigos restantes. Nos casos em que a leitura do resumo não foi esclarecedora para determinar a inclusão no estudo, realizou-se a leitura da pesquisa na íntegra para determinar sua elegibilidade. Após a análise dos dados, foram consideradas as seguintes estruturas: título, área do periódico de publicação, autores, ano, objetivo da pesquisa, delineamento e principais resultados.

As buscas iniciais de artigos nas bases de dados resultaram em 34 estudos potencialmente relevantes para a revisão de literatura no campo da justiça organizacional. Destes, 12 estavam duplicadas, restando 22 documentos. Após a análise dos títulos e resumos, 7 artigos foram excluídos por apresentar as seguintes características: participantes estrangeiros (2); participantes pertencentes exclusivamente a organizações privadas (3); e não diferenciação entre servidores públicos e privados (2). Durante a seleção não foram encontrados artigos teóricos, nem teses, dissertações, monografias, trabalhos de conclusão de curso, livros, capítulos de livros, anuários e relatórios. A amostra final foi composta por 15 artigos. O fluxograma com as etapas percorridas no processo de obtenção da amostra é apresentado na Figura 1.

FIGURA 1 – FLUXOGRAMA DAS ETAPAS REALIZADAS PARA SELEÇÃO DOS ARTIGOS



FONTE: O Autor (2021).

Relativamente ao delineamento metodológico, estudos de natureza quantitativa predominaram na amostra, representando 86% dos resultados. Apenas dois estudos qualitativos foram encontrados (NASCIMENTO, EMMENDOERFER e GAVA, 2012; MENDONÇA e MENDES, 2005), representando 14% das pesquisas. Não foram constatados estudos multimétodo. Em relação ao idioma, apenas o artigo de Nery, Neiva e Mendonça (2016) foi escrito na língua inglesa, enquanto as demais pesquisas foram publicadas na língua portuguesa. Ainda, não foram realizados estudos de natureza longitudinal, com a finalidade de analisar mudanças nos níveis de percepção de justiça organizacional dos respondentes ao longo do tempo.

A publicação nacional sobre justiça organizacional relacionada ao setor público apresentou maior incidência nos periódicos da Administração, onde foram encontrados quatorze artigos (93%), sendo apenas a pesquisa de Mendonça e Mendes (2005) publicada em periódico da área da Psicologia (7%). Este resultado acompanha a tendência de publicações brasileiras sobre comportamento

organizacional, com prevalência de periódicos na área da Administração em detrimento do campo da Psicologia (VIEIRA, ANJOS e SILVA, 2016).

No que diz respeito ao referencial teórico dos artigos selecionados, observou-se que o artigo de Mendonça et al. (2003) foi o que apresentou maior recorrência, estando presente em oito estudos. Em seguida, as obras seminais sobre a teoria da justiça organizacional foram as mais referenciadas, a exemplo de Adams (1965), presente em sete estudos, Bies e Moag (1986) e Thibaut e Walker (1975), contidas em seis artigos, seguidas por Assmar, Ferreira e Souto (2005) e Homans (1961), referenciados em cinco pesquisas.

Quanto aos responsáveis pelas pesquisas, foram constatados 32 autores distintos, sendo que Helenides Mendonça (4), seguida por Renata Gomes de Jesus e Diva Ester Okazaki Rowe (2), foram as responsáveis pelo maior número de estudos no período. Observou-se que os demais autores foram responsáveis por apenas um estudo, demonstrando que esta área temática é pouco explorada pelos estudiosos da justiça organizacional.

Quanto ao ano de publicação, é possível verificar que estudos sobre justiça organizacional no contexto do serviço público são escassos, uma vez que durante o período de vinte anos, nove não apresentaram publicações contendo esta abordagem. O período de 2014 a 2016 foi o mais produtivo, contando com seis artigos (43%). Tais dados corroboram as constatações de Andrade, Limongi-França e Stefano (2019), de que no setor privado, estudos organizacionais investigam fatores profissionais, analisam e avaliam programas desenvolvidos pelas organizações, ao passo que no serviço público, tais pesquisas ainda são embrionárias.

No que tange às abordagens de justiça organizacional e instrumentos de pesquisa observados nesta revisão, houve grande divergência em relação à dimensionalidade do construto, principalmente pelo objetivo dos artigos analisados. Observou-se a predominância de construtos tridimensionais de justiça organizacional de Mendonça et al. (2003) – distributiva, processual e interacional – representada por 66% dos artigos, incluindo dois estudos qualitativos.

Dois pesquisas, realizadas no contexto da docência no ensino superior, utilizaram o modelo pentadimensional de justiça organizacional proposta por Rego (2001), que contempla duas dimensões de justiça distributiva (de tarefas e de recompensas), somadas à justiça procedimental, interacional e informacional. Duas pesquisas utilizaram a vertente bidimensional de justiça organizacional – distributiva

e procedimental – por meio das proposições de Siqueira et al. (1996) e Gomide Jr., Lima e Faria Neto (1996). Por fim, apenas artigo adotou a abordagem tetradimensional proposta por Colquitt (2001) – nas modalidades distributiva, procedimental, informacional e interpessoal.

A fim de verificar a relação entre a justiça organizacional e outros construtos teóricos, analisou-se o objetivo e o referencial teórico dos artigos selecionados, para catalogar temas de pesquisa associados à justiça. A Tabela 1 apresenta diversos temas relacionados à pesquisa da justiça organizacional, evidenciando a grande possibilidade de abordagens do construto.

TABELA 1 – PRINCIPAIS TEMAS DE PESQUISA RELACIONADOS À JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

Temas	Número de artigos
Retaliação organizacional	2
Sofrimento	2
Política de gestão de pessoas	2
Bem-estar no trabalho	2
Comprometimento organizacional	2
Suporte organizacional e social	2
Comprometimento afetivo	1
Sistema remuneratório	1
Valores pessoais	1
<i>Burnout</i>	1
Variáveis demográficas	1
Variáveis funcionais	1
Envolvimento no trabalho	1
Mudança organizacional	1
Prazer no trabalho	1
Valores organizacionais	1
Diversidade de gênero	1

FONTE: O Autor (2021).

Cabe esclarecer que apesar de apenas 15 publicações terem sido investigadas no contexto da justiça organizacional, 23 variáveis foram elencadas na Tabela 1, o que significa que alguns artigos trataram de mais de uma temática relacionada ao construto. Observa-se, ainda, que muitas das correlações de pesquisa no campo da justiça organizacional integram outras abordagens do comportamento organizacional, à exemplo do comprometimento e da retaliação organizacional. Quando não há a integração de teorias, as pesquisas ocupam-se de investigar a relação existente entre fatores individuais e organizacionais/profissionais e justiça organizacional, à exemplo das variáveis demográficas e funcionais.

No Quadro 3 é apresentada a síntese dos resultados gerais dos artigos selecionados para a revisão de literatura, considerando os seguintes dados gerais: título, autores, ano de publicação, objetivo, e principais resultados.

QUADRO 3 - CARACTERÍSTICAS DOS ARTIGOS NACIONAIS SOBRE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO, PUBLICADOS ENTRE 2001 E 2020

(continua)

Título	Autor / Ano	Objetivo	Principais resultados
Percepção de justiça e reações retaliatórias nas organizações: análise empírica de um modelo atitudinal	Mendonça e Tamayo (2004)	Testar um modelo atitudinal de estimativa da retaliação, visando analisar as variáveis antecedentes, que são a percepção de justiça organizacional e o julgamento acerca da retaliação.	Quanto menos se percebe o contexto organizacional como justo e quanto mais se percebe a retaliação e julga positivamente a emissão desses comportamentos, mais o trabalhador demonstra atitude favorável à retaliação.
Experiências de injustiça, sofrimento e retaliação no contexto de uma organização pública do Estado de Goiás	Mendonça e Mendes (2005)	Investigar as relações entre percepção de justiça organizacional, sofrimento e retaliação no ambiente de trabalho.	O sofrimento originado nas injustiças pode explicar a necessidade do trabalhador retaliar como uma estratégia para se sentir protegido contra o mal-estar vivido em função do sofrimento.
Percepção de Justiça Organizacional de sistemas de remuneração em organizações públicas	Odelius e Rabelo-Santos (2008)	Verificar as diferenças de percepção de JO entre empregados que recebem remuneração fixa e os que, além desta, percebem remuneração variável.	Não foram encontradas diferenças significativas de percepção de JO entre esses dois grupos de empregados pesquisados.
Justiça organizacional, prazer e sofrimento no trabalho: análise de um modelo mediacional	Sousa e Mendonça (2009)	Analisar as relações entre as percepções de justiça distributiva e as vivências de prazer e sofrimento, mediadas pelas percepções das justias processual e interacional.	A prioridade dada à participação nos procedimentos organizacionais está relacionada positivamente ao prazer. A justiça processual medeia a relação entre a justiça distributiva e o prazer, e a justiça interacional é a mediadora na relação entre a justiça distributiva e o sofrimento.
Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional	Fiuza (2010)	Investigar a relação entre a variável “percepção de políticas de gestão de pessoas” e as variáveis: valores pessoais, percepção de justiça organizacional, variável funcional “tipo de organização” (pública ou privada).	As percepções de justiça organizacional e a característica da organização (pública ou privada), constituem fortes preditores da política de gestão de pessoas nas organizações.

(continuação)

Título	Autor / Ano	Objetivo	Principais resultados
Antecedentes do comprometimento no trabalho: a Percepção de um Grupo de Gestores Públicos sobre o Papel da Justiça Organizacional, do Suporte Organizacional e Social	Nascimento, Emmendoerfer e Gava (2012)	Compreender a percepção dos gestores do planejamento estratégico do Incaper sobre os fatores antecedentes do comprometimento no trabalho dentro do contexto da administração pública, e suas relações com percepção de justiça organizacional, percepção de suporte organizacional e percepção de suporte social.	Indivíduos esperam da organização reciprocidade e justiça. Os participantes reconhecem o papel dos preditores selecionados como antecedentes do comprometimento no trabalho, destacando-se as dimensões distributiva e procedimental da percepção de justiça organizacional; o suporte organizacional, em especial no que se refere aos retornos e retribuições; e suporte social informacional.
O poder preditivo de percepção de justiça sobre suporte organizacional e seu impacto sobre o comprometimento afetivo	Siqueira, Costa e Filenga (2012)	Testar um modelo envolvendo percepção de justiça (distributiva e de procedimentos) como antecedente de percepção de suporte organizacional e esta como antecedente de comprometimento organizacional.	A maior parte da percepção de suporte (50,4%) é explicada pela percepção de justiça, tanto de procedimentos, mais ligada às políticas justas, quanto à distributiva, pela forma como indivíduos percebem seus retornos em relação aos seus investimentos no trabalho.
Burnout e justiça organizacional : um estudo em servidores públicos federais	Schuster, Dias e Battistella (2014)	Investigar a existência de relação entre a percepção de justiça e os níveis de Burnout em colaboradores de uma instituição de ensino público federal.	A relação entre a percepção de injustiça e a síndrome de Burnout, faz com que os colaboradores sintam cada vez menos vontade de fazer parte da organização, enclausurando-se como forma de defesa ou proteção dos gatilhos de tensão ou desacordo, sejam físicos ou emocionais.
Justiça organizacional percebida por professores dos ensinos básico, técnico e tecnológico	Jesus e Rowe (2014)	Adaptar e validar a escala de JO desenvolvida e validada em Portugal, e analisar como os professores percebem a justiça organizacional em um instituto federal de educação, ciência e tecnologia.	Professores têm uma percepção mais positiva da JO em suas dimensões interacional e distributiva de tarefas. Já os professores substitutos percebem mais positivamente as dimensões interacional e distributiva de recompensas.
Percepção de políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional : o papel mediador da percepção de justiça organizacional	Jesus e Rowe (2015)	Analisar as possíveis influências da percepção de políticas de gestão de pessoas no comprometimento organizacional.	As três dimensões do comprometimento organizacional são significativamente influenciadas pela percepção das práticas de gestão de pessoas “Envolvimento” e “Recompensas” sendo esta relação totalmente mediada pela percepção de justiça.

(conclusão)

Título	Autor / Ano	Objetivo	Principais resultados
Percepção de Justiça Organizacional em Instituições Bancárias e a Influência das Variáveis Demográficas e Funcionais na Predição do seu Comportamento	Bellas e Salles (2015)	Verificar a aplicabilidade do modelo tridimensional da justiça organizacional e a influência das variáveis demográficas e funcionais no comportamento preditivo da estrutura dimensional proposta em instituições bancárias públicas e privadas.	A variável “tipo de controle” institucional, em referência ao público interno, apresentou que funcionários de instituições bancárias de controle privado percebem a empresa mais justa do que os servidores das instituições bancárias de controle público.
The changing context and the organizational justice impact on the employee Well-Being	Nery, Neiva e Mendonça (2016)	Investigar a influência do contexto de mudança organizacional e da percepção de justiça organizacional no bem-estar.	Todas dimensões de JO mediaram as relações entre o planejamento, a preparação, as experiências de fundo de mudança e o bem-estar, demonstrando a importância da percepção dos funcionários sobre a mudança organizacional como planejada e da preparação da organização para implementá-la.
Percepção de justiça e envolvimento no trabalho: o caso de uma universidade paranaense	Rocha, Silva e Ceretta (2016)	Investigar a percepção de justiça organizacional e o envolvimento no trabalho apresentada por servidores públicos universitários.	Agentes universitários demonstram um envolvimento significativo com o trabalho e têm uma forte percepção de justiça distributiva e de procedimentos.
Dimensões da qualidade de vida no trabalho e justiça organizacional : um estudo com servidores públicos municipais	Andrade, Limongi-França e Stefano (2019)	Analisar a percepção de funcionários do serviço público municipal, a respeito da Qualidade e Vida no Trabalho sob a perspectiva do BPSO-99, bem como a percepção sobre justiça organizacional.	As instituições públicas necessitam definir estratégias de Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho, pois o aspecto cultural do serviço público, o paternalismo, faz com que o servidor coloque toda a responsabilidade pela sua qualidade de vida na instituição. QVT não depende só de um programa organizacional de gestão de QVT, mas também de ações individuais.
Mulheres na Polícia: Justiça Organizacional, Valores e Percepção de Oportunidades Quanto à Ascensão Feminina a Cargos Diretivos.	Sousa et al. (2020)	Testar as relações preditivas entre percepção de justiça organizacional e valores organizacionais sobre a percepção de oportunidades de ascensão hierárquica.	Variáveis pessoais, profissionais e percepção de JO predisseram variância importante quanto à variável critério pesquisada. Valores organizacionais não foram preditores da percepção de justiça quanto às oportunidades de ascensão a cargos diretivos.

Fonte: O Autor (2021).

2.8 CARACTERÍSTICAS INDIVIDUAIS ASSOCIADAS À JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

Estudos no campo da justiça organizacional contemplam a análise de como se apresentam as relações entre as suas dimensões e os dados sociodemográficos dos respondentes, a fim de verificar a existência de diferenças de percepção em relação aos construtos, com base no perfil dos participantes da pesquisa. De modo geral, Cohen-Charash e Spector (2001) esclarecem que pessoas tendem a perceber justiça organizacional de forma semelhante, independentemente de idade, sexo, raça, escolaridade e posses. Entretanto, algumas pesquisas apresentam resultados significativos relacionados a aspectos demográficos.

Bidarian e Jafari (2012), exploraram a relação existente entre justiça organizacional e confiança organizacional, concluindo que características demográficas não afetaram a percepção de justiça, não sendo identificadas diferenças de percepção entre homens e mulheres que trabalham em uma organização. No mesmo sentido, Andrade, Limongi-França e Stefano (2019), em um estudo das dimensões da qualidade de vida no trabalho e justiça organizacional, constataram que no contexto do serviço público o sexo não é um preditor da percepção de justiça, apesar de participantes do sexo masculino apresentarem médias superiores quando comparadas ao sexo feminino. Também constataram que o estado civil e a idade não apresentaram diferenças significativas nos construtos da justiça organizacional.

Relativamente à escolaridade, Bellas e Salles (2015) ao investigar a percepção de justiça organizacional em instituições bancárias e a influência de variáveis demográficas e funcionais, constataram que pessoas com formação de ensino superior (graduação e pós-graduação) percebem a instituição como mais justa em comparação com trabalhadores com ensino médio completo. Segundo as autoras, a influência positiva dos níveis mais elevados de escolaridade pode ser reflexo do conhecimento agregado na obtenção das titulações.

Odelius e Rabelo-Santos (2008) analisaram a percepção de justiça organizacional dos sistemas remuneratórios em organizações públicas, levando em consideração a variável “tempo de trabalho” na instituição. Os autores constataram que o tempo de serviço é um preditor das dimensões de justiça distributiva e procedimental e de justiça organizacional (fator geral). Bidarian e Jafari (2012) também encontraram uma relação positiva entre justiça organizacional e tempo de

serviço na organização. Para os autores, quando as pessoas ingressam em uma instituição esperam resultados negativos, porém mudam de atitude após reconhecer um ambiente justo no trabalho.

2.9 CARACTERÍSTICAS PROFISSIONAIS ASSOCIADAS À JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

Como as atividades de trabalho são cada vez mais realizadas em equipes e grupos de trabalho, pesquisas baseadas em fatores individuais de justiça são limitadas. No ambiente organizacional, a tomada de decisão e os processos são desenvolvidas em grupos, sugerindo que as experiências de justiça sejam construídas socialmente. Portanto, a linha de pesquisa mais recente investiga a justiça organizacional como uma experiência coletiva e compartilhada no ambiente de trabalho (VIRTANEN e ELOVAINIO, 2018).

Relativamente à natureza da atividade desempenhada por trabalhadores, Rubin e Pérez Chiqués (2015) descobriram que os gestores do governo federal americano tendem a perceber níveis mais elevados de justiça processual do que funcionários não gerenciais. Os autores argumentam que funcionários gerenciais possuem maior acesso aos recursos organizacionais, mais controle sobre o processo de formulação de regras e mais oportunidade de participar das decisões.

Neste contexto, emerge a alocação de funcionários em atividades administrativas e operacionais. Muitas organizações exigem que os funcionários trabalhem durante a semana, com concessões de folgas nos fins de semanas e feriados, sendo estabelecidas rotinas de trabalho. Entretanto, em alguns contextos, como o dos agentes penitenciários, o desempenho de atividades operacionais ocorre 24 horas por dia, 365 dias por ano, impondo restrições de diversas naturezas aos trabalhadores, afetando suas percepções de justiça (MAY et al., 2020). Estes funcionários são obrigados a trabalhar em longos turnos de trabalho, nos finais de semana, feriados e datas comemorativas, diferentemente dos funcionários administrativos.

Potipiroon e Rubin (2016), por exemplo, investigaram a percepção de justiça organizacional com base no status da atividade desempenhada pelos funcionários de uma agência Tailandesa. Os autores discutiram que o status fornece um pano de

fundo para compreender por que indivíduos de diferentes níveis hierárquicos podem experimentar experiências de justiça de maneira diferente.

Funcionários de status superior são mais propensos a receber um tratamento mais favorável e menos propensos a serem marginalizados ou vitimizados, ao passo que trabalhadores de status inferior tentem a ter mais obstáculos para superar e receber recompensas organizacionais. Para Aquino e Douglas (2003), o impacto adverso do tratamento injusto repercute principalmente entre os funcionários de nível mais baixo na hierarquia organizacional. Segundo os autores, indivíduos de hierarquia superior são menos sensíveis a atos de injustiça porque seus recursos de confirmação de status (salário, autoridade, prestígio e autonomia) servem como amortecedor contra eventos negativos. Como indivíduos de status inferior são geralmente privados de tais recursos, reagem como uma forma de defesa contra novas perdas no local de trabalho.

Outra abordagem organizacional relevante é o tratamento justo em termos de justiça disciplinar interna. A atividade policial, por exemplo, é revestida de regulamentos e normas específicas, sendo os policiais passíveis à violação de regras institucionais, ao incidir em atos considerados como má conduta (WOLFE e PIQUERO, 2011).

Nesse contexto, De Angelis e Kupchik (2007) revelaram que investigações internas conduzidas de forma justa e objetiva resultam em percepções positivas dos policiais em relação à organização, independentemente do resultado das investigações. Como regra geral, o estudo evidenciou que se as organizações forem transparentes e adotarem procedimentos previsíveis para lidar com questões disciplinares, os funcionários perceberão que a organização é justa com seu público interno. Entretanto, caso a organização não adote políticas e procedimentos disciplinares concretos, ou não apresente consistência nos resultados, policiais perceberão a organização como injusta.

No contexto organizacional, outro fator profissional importante é a justiça percebida no processo de distribuição de resultados, à exemplo de promoções (THIBAUT e WALKER, 1975). Segundo Adams e Freedman (1976), percepções de injustiça são construídas por meio de retenção sistemáticas de salários e promoções, afetando a esperança dos funcionários. Por outro lado, o acesso a promoções está diretamente relacionado à maior percepção de justiça organizacional (COHEN-CHARASH e SPECTOR, 2001).

2.10 ÓRGÃOS ESTADUAIS DE SEGURANÇA PÚBLICA DEFINIDOS ORDENAMENTO JURÍDICO BRASILEIRO

Este capítulo objetiva abordar as organizações policiais estaduais responsáveis pela promoção da segurança pública definidas no ordenamento jurídico brasileiro. A segurança pública possui um capítulo próprio na Constituição Federal de 1988, contida no Título V, denominado “Da Defesa do Estado e das Instituições Democráticas”. O seu capítulo III, intitulado “Da Segurança Pública”, apresenta apenas o artigo 144, de onde se extrai o conceito de segurança pública, e as instituições responsáveis pela sua promoção (BRASIL, 1998, Art. 144):

Art. 144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

I - polícia federal;

II - polícia rodoviária federal;

III - polícia ferroviária federal;

IV - polícias civis;

V - polícias militares e corpos de bombeiros militares.

VI - polícias penais federal, estaduais e distrital. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 104, de 2019)

Analisando as atribuições pertinentes às organizações acima listadas, será delimitado a seguir a competência legal entre polícias militares e corpos de bombeiros militares e polícias civis.

2.10.1 Das Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares

A organização e estruturação das polícias militares e corpos de bombeiros militares, vinculadas ao Exército Brasileiro como forças auxiliares, estão contidas nos parágrafos 5º e 6º do artigo 144 da Constituição Federal, de onde se extrai suas competências legais:

§ 5º Às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública; aos corpos de bombeiros militares, além das atribuições definidas em lei, incumbe a execução de atividades de defesa civil.

§ 6º As polícias militares e corpos de bombeiros militares, forças auxiliares e reserva do Exército, subordinam-se, juntamente com as polícias civis, aos Governadores dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios.

As Polícias Militares, caracterizadas juridicamente como polícia administrativa, possuem caráter preventivo, cujo objetivo é impedir as ações antissociais. Também podem atuar de forma repressiva, por exemplo, quando apreende armas utilizadas indevidamente ou a habilitação do motorista infrator. Em ambas as hipóteses, pode-se considerar que ela está tentando impedir que o comportamento individual cause prejuízos à coletividade (DI PIETRO, 2012).

Os integrantes das Polícias Militares, diferentemente dos servidores públicos, são denominados legalmente como militares estaduais e exercem funções típicas de segurança pública, que difere das atividades realizadas pelas forças armadas que, em atendimento ao artigo 142 da Constituição Federal (BRASIL, 1998), são responsáveis pela defesa da Pátria, segurança nacional e garantia dos poderes constitucionais, e por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem.

Já os Corpos de Bombeiros Militares não possuem atribuições de policiamento preventivo ou ostensivo. A atividade fim deste órgão de segurança pública é a prevenção e o combate a incêndios (MOREIRA NETO, 2014). Também é responsável por executar ações de proteção e salvamento de vidas e materiais em casos de sinistros, devendo sempre planejar, controlar, organizar e programar todas as missões que caracterizam suas atividades (NATIVIDADE, 2009).

Tanto as Polícias Militares, como os Corpos de Bombeiros Militares possuem regramentos específicos aplicáveis às suas organizações, por força mandamental da Constituição Federal (BRASIL, 1998, Art. 42), que as aparta dos demais servidores públicos:

Art. 42 Os membros das Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares, instituições organizadas com base na hierarquia e disciplina, são militares dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios.

§ 1º Aplicam-se aos militares dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios, além do que vier a ser fixado em lei, as disposições do art. 14, § 8º; do art. 40, § 9º; e do art. 142, §§ 2º e 3º, cabendo a lei estadual específica dispor sobre as matérias do art. 142, § 3º, inciso X, sendo as patentes dos oficiais conferidas pelos respectivos governadores.

Como observado no dispositivo acima, há uma determinação Constitucional no sentido de lei estadual específica dispor sobre as matérias do artigo 142, § 3º, inciso X da Constituição Federal (BRASIL, 1998, Art. 142):

Art. 142. As Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, são instituições nacionais permanentes e regulares,

organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, e destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem.

(...)

§ 3º Os membros das Forças Armadas são denominados militares, aplicando-se-lhes, além das que vierem a ser fixadas em lei, as seguintes disposições:

(...)

X - a lei disporá sobre o ingresso nas Forças Armadas, os limites de idade, a estabilidade e outras condições de transferência do militar para a inatividade, os direitos, os deveres, a remuneração, as prerrogativas e outras situações especiais dos militares, consideradas as peculiaridades de suas atividades, inclusive aquelas cumpridas por força de compromissos internacionais e de guerra.

Este mandamento legal, possibilita que cada ente federativo, por meio de legislação específica estabeleça os direitos e deveres dos militares estaduais, à exemplo de requisitos para ingresso, promoções, remuneração, transferência do militar para a inatividade (aposentadoria), além de demais direitos e deveres peculiares da atividade militar.

2.10.2 Das Polícias Civis

Assim como as Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares, a Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1998) designou às Polícias Civis o exercício da polícia judiciária nos Estados, caracterizada pela atividade de investigação e repressão à criminalidade. Para Di Pietro (2012), a polícia judiciária é caracterizada como uma atividade administrativa, cujo objetivo é coletar dados para subsidiar o poder judiciário. Sua atuação se dá após a ocorrência da ação criminosa, para se chegar à autoria e materialidade do fato.

Segundo Nucci (2016), a denominação polícia judiciária tem sentido na medida em que não se ocupa de atividades de polícia ostensiva, típicas das Polícias Militares, mas sim investigatória, cujo objetivo é colher provas para o órgão acusatório, a fim de que o Poder Judiciário avalie determinada conduta futuramente. Knoplock (2016) complementa, asseverando que os agentes da polícia judiciária atuam no campo dos ilícitos penais, investigando a prática de crimes, desenvolvendo atividades de oitiva de testemunhas, convocação de indiciados, inspeções e perícias, e, terminada a apuração, enviam elementos ao Ministério Público para propositura da ação penal.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem a finalidade apresentar os procedimentos metodológicos que foram adotados para coleta e análise de dados, a saber: tipo de descrição geral da pesquisa, a caracterização do setor, a caracterização da amostra, os instrumentos utilizados, a forma de coleta, tratamento e análise dos dados.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Este estudo pauta-se pelo seguinte problema de pesquisa:

Quais são os fatores individuais e organizacionais relevantes e como eles afetam a percepção de Justiça Organizacional das Praças da Polícia Militar do Paraná?

Com base neste questionamento e nos objetivos de pesquisa acima descritos, delinearão-se as questões de pesquisa a seguir elencadas:

3.1.1 Perguntas de Pesquisa

Após a revisão de literatura sobre Justiça Organizacional e a identificação de características individuais e organizacionais que afetam a percepção dos trabalhadores, formularam-se as seguintes perguntas de pesquisa:

Quais são os fatores que afetam a percepção de justiça organizacional, segundo a literatura?

Quais os fatores considerados relevantes para o estudo do impacto da justiça na presente pesquisa?

Qual é a percepção geral de Justiça organizacional das Praças da Polícia Militar do Paraná?

Quais são os fatores individuais e organizacionais mais relevantes de impacto na Justiça Organizacional entre as Praças da PMPR?

Qual é a relação existente entre os fatores selecionados (variável independente) e a Justiça Organizacional (variável dependente)?

3.1.2 Categorias de análise: definição constitutiva e definição operacional

Categorias de análise podem ser definidas como construtos estabelecidos pelo pesquisador com a finalidade de propiciar melhor entendimento ao leitor. Considerando que a abordagem científica é caracterizada por conceitos, é importante que o pesquisador evidencie de forma clara e precisa aquilo que se pretende estudar (MARCONI e LAKATOS, 2003).

A definição constitutiva representa a definição formal do construto, semelhantes às apresentadas em dicionários. Uma definição passa a ser operacional quando sai do campo abstrato para o campo do comportamento humano, ou seja, é a maneira de se operacionalizar construtos, delimitar aspectos relacionados ao fenômeno de estudo, para posteriormente compreender e analisar os conceitos de acordo com a intenção do pesquisador. A seguir, serão descritas as definições constitutivas e operacionais das variáveis analisadas neste estudo.

QUADRO 4 – DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS DAS VARIÁVEIS SELECIONADAS

(continua)

Construto	Definição constitutiva	Definição operacional
Fatores individuais	Refere-se aos dados demográficos dos respondentes. Foram selecionados com a finalidade de verificar a existência de diferenças de percepção em relação aos construtos, com base no perfil dos participantes da pesquisa.	Para este estudo, foram considerados os seguintes fatores individuais: i) gênero: masculino <i>versus</i> feminino; ii) escolaridade: ensino médio, superior ou especialização <i>lato sensu</i> ; iii) tempo de serviço na organização: 1 a 5 anos, 6 a 10 anos, 11 a 15 anos, 16 a 20 anos, 21 a 25 anos, 26 a 30 anos e 31 anos ou mais.
Fatores organizacionais	Correspondem aos aspectos relacionados à característica da organização, que podem impactar a percepção de justiça dos respondentes do estudo.	Foram considerados como fatores organizacionais as respectivas variáveis: i) grau hierárquico, subdividido em seis grupos: Soldado, Cabo, 3º Sargento, 2º Sargento, 1º Sargento e Subtenente; ii) natureza da atividade desenvolvida: policiais que trabalham em atividades operacionais <i>versus</i> administrativos; iii) recebimento de promoção: promovidos a partir de 2018 <i>versus</i> não promovidos; e iv) acusação em procedimento disciplinar: acusados <i>versus</i> não acusados em procedimento disciplinar.

(conclusão)

Construto	Definição constitutiva	Definição operacional
Justiça Organizacional	<p>Diz respeito ao quanto o indivíduo percebe como justo o contexto organizacional no qual está inserido, sendo a justiça concebida em suas quatro dimensões – distributiva, processual, interpessoal e informacional (COLQUITT, 2001).</p> <p>Justiça Processual está relacionada às avaliações de um sistema ou organização, e ao cumprimento de regras. Tem por foco o processo, ou seja, a justiça dos meios utilizados para atingir determinada finalidade (THIBAUT e WALKER, 1975, 1978; LIND e TYLER, 1988).</p> <p>Justiça Distributiva diz respeito aos resultados que os funcionários recebem de seu trabalho (salários, lucros, avaliações de desempenho, sanções disciplinares, promoções, fatia orçamentária atribuída às unidades organizacionais) e à ligação percebida entre o desempenho na tarefa e resultados valorizados. (ADAMS, 1963, 1965).</p> <p>Justiça Interpessoal está relacionada à avaliação do líder, quando os tomadores de decisão agem de forma educada e sincera, deixando de exprimir comentários impróprios (GREENBERG, 1993).</p> <p>Justiça informacional está relacionada com a estima coletiva, sendo atendida quando o agente de justiça é verdadeiro e os trabalhadores recebem informações completas sobre questões a eles pertinentes em tempo hábil, transmitindo inclusão e confiabilidade, reduzindo sigilo e desonestidade (GREENBERG, 1993).</p>	<p>A medição dos construtos de justiça organizacional foi operacionalizada com base na análise estatística das respostas dos cooperados à escala de Colquitt (2001).</p> <p>A justiça processual foi medida pelas questões 1 a 7 da escala.</p> <p>A justiça distributiva foi mensurada pelas questões 8 a 11 do instrumento.</p> <p>A justiça interpessoal foi medida pelos itens 12 a 15 do questionário.</p> <p>A justiça informacional foi mensurada pelas questões 16 a 20 da escala.</p> <p>Para fins de mensuração do fator geral de justiça organizacional, foram consideradas todos os itens da escala de justiça.</p> <p>O instrumento encontra-se disponível no Apêndice 1.</p>

FONTE: O Autor (2021).

3.2 ABORDAGEM E DELINEAMENTO DA PESQUISA

Todo processo científico requer a utilização de um método adequado que facilite ao pesquisador o alcance de seus objetivos, de forma célere e com menos esforços, evitando erros na condução do processo de pesquisa (MARCONI e LAKATOS, 2003). Ainda, o procedimento metodológico escolhido deve ser bem descrito pelo pesquisador e possuir estreita relação com o problema de pesquisa (CRESWELL, 2003).

Como estratégia de pesquisa, utilizou-se o estudo de caso intrínseco, destinado a capturar a complexidade de um único caso, não buscando regularidades ou generalidades, mas sim a singularidade envolvida neste caso específico. Segundo Stake (1995) o caso intrínseco é aquele que está posto e não há o interesse no entendimento do caso singular para se compreender generalizadamente outros casos similares, mas apenas se quer estudar e assimilar de forma aprofundada as características do caso particular.

O estudo de caso enfatiza a interpretação do caso concreto, a fim de examinar seu significado e direcionar o foco na hipótese do pesquisador compreender a necessidade de reavaliar, sob outra perspectiva, aquilo que não havia percebido anteriormente (STAKE, 1995). Esta pesquisa pode ser classificada como de campo e descritiva, pois irá descrever as características de determinada população, no caso, as Praças da Polícia Militar do Paraná.

Relativamente à abordagem, o estudo possui caráter quantitativo uma vez que realizou-se a análise numérica dos resultados para verificação dos objetivos da pesquisa. Esta modalidade de abordagem representa a busca pela compreensão do objeto de pesquisa por meio de números, que representam da realidade no local de trabalho dos respondentes, de modo a facilitar a análise das variáveis e contextos (MARCONI e LAKATOS, 2003).

A coleta de dados ocorreu no período de tempo delimitado entre 03 de maio de 2021 e 30 de maio de 2021, caracterizando esta pesquisa como um corte transversal (CRESWELL, 2010). O levantamento de dados foi do tipo *survey*, uma vez que foram aplicados instrumentos de pesquisa sobre os fenômenos estudados junto ao público pretendido, para viabilização da análise e verificação da relação entre as variáveis pesquisadas (BABBIE, 1999). *Surveys* destinam-se à coleta de dados de amostra representativa de uma população específica, para que os resultados sejam generalizáveis ao universo desta população, evitando-se a realização de censo, o que geralmente é impossível, por razões de custo e de tempo (BABBIE, 1999).

Vale destacar que o pesquisador trabalha na Polícia Militar do Paraná desde 2005. Atualmente ocupa o posto de Capitão, exercendo suas funções da Diretoria de Pessoal da PMPR. Por estar classificado em um órgão central de gestão de recursos humanos na organização, possui relacionamento direto com as diversas unidades de gestão de pessoal, o que proporciona maior acesso ao público interno em todas localidades do estado do Paraná.

3.3 POPULAÇÃO E SELEÇÃO DO CASO

A Polícia Militar do Paraná possuiu como principais atribuições o planejamento, a coordenação e a execução do policiamento ostensivo fardado, sendo seus direitos e deveres positivados na Constituição Federal e legislações especiais sobre o tema. Os integrantes da PMPR são divididos em duas carreiras distintas: Oficiais e Praças.

Os Oficiais ocupam os postos de tenentes, capitães, majores, tenentes-coronéis e coronéis, que exercem funções de gerenciamento e comando. As Praças ocupam as graduações de soldados, cabos, sargentos e subtenentes, encarregados de executar atividades operacionais e administrativas (CUBAS, ALVES e OLIVEIRA, 2020). Esta classificação genérica não pode ser estendida a toda organização, tendo em vista que muitos Oficiais, principalmente no início de carreira, desempenham atividades operacionais, e muitas Praças de alta graduação, exercem funções de comando, à exemplo dos Sargentos e Subtenentes que comandam Postos e Destacamentos policiais nas diversas cidades do Estado, exercendo atividades de gestão e fiscalização.

Desta forma, considerando a revisão teórica de justiça organizacional anteriormente explicitada, em que os trabalhadores são propensos a autoajustar seus insumos ou resultados reais ou percebidos da comparação com terceiros, a fim de mudar sentimentos injustamente desagradáveis, a população desta pesquisa é delimitada à Praças da Polícia Militar do Paraná. Abaixo são apresentados os critérios de inclusão e exclusão de participantes do estudo.

3.3.1 Critérios de inclusão

Foram incluídos neste estudo as Praças ocupantes das graduações Soldado, Cabo, 3º, 2º e 1º Sargentos e Subtenentes da Polícia Militar do Paraná. Estes militares estão distribuídos nas mais diversas modalidades de atividade policial, seja operacional ou administrativa, na capital ou no interior do estado, no policiamento de radiopatrulha ou especializado, como ambiental, rodoviário, de fronteira, operações especiais, aéreas, entre outras.

3.3.2 Critérios de exclusão

Foram excluídos deste estudo policiais militares em fase de formação após aprovação em concurso público para ingresso na PMPR, os quais são denominados de Soldados 2ª Classe, por não possuírem uma compreensão mais aprofundada da organização. Também foram excluídos policiais militares que já não se encontram no serviço ativo da Corporação, ou seja, os militares estaduais da reserva remunerada.

Considerando que a organização possui em seus quadros o Corpo de Bombeiros, como Comando Intermediário subordinado ao Comando-Geral, tais militares foram excluídos do estudo. Apesar do regramento organizacional ser o mesmo para policiais e bombeiros militares, as atividades desenvolvidas pelos profissionais são totalmente distintas.

A atividade policial tem como regra o policiamento ostensivo, executado diuturnamente em todas as cidades do estado do Paraná. Já as missões de bombeiro militar, em sua maioria, são geradas por demanda da população, à exemplo de combate a incêndio e atendimento de vítimas de traumas, via SIATE, motivo pelo qual a rotina dos bombeiros é aquartelada. Ainda, o quantitativo de efetivo e os quadros de acesso para promoções são distintos entre policiais e bombeiros, o que pode interferir na percepção de justiça dos respondentes.

Desta forma, realizou-se a análise do público geral desta pesquisa, por meio de documento oficial emitido pela Polícia Militar do Paraná em 04 de fevereiro de 2021, denominado de Quadro de Distribuição Geral, o qual é apresentado no Anexo 1, que demonstra o efetivo existente nas diversas Unidades da PMPR. Após adotados os critérios de inclusão e exclusão, chegou-se ao total de 13.951 policiais militares.

A metodologia de amostragem considerada para esta pesquisa foi o plano de amostragem probabilística estratificada, considerando-se para tanto, estratos definidos de acordo com categorias hierárquicas e de localidade de trabalho dos respondentes informadas pela organização. A principal característica deste modelo de amostragem consiste na possibilidade da população poder ser submetida a tratamento estatístico, permitindo a compensação de erros amostrais e de outros aspectos relevantes para a representatividade e significância da amostra (MARCONI e LAKATOS, 2003), ou seja, os resultados podem ser generalizados para toda a população estudada.

Assim, para determinação do tamanho da amostra, foram especificadas margens de erro aceitáveis de 5% para estimação da proporção de sucessos da particular resposta de interesse, além do nível de confiança da pesquisa de 95%. Para a seleção dos participantes da pesquisa, houve uma amostragem aleatória dentro de cada categoria, respeitando as respectivas proporcionalidades abaixo delimitadas.

Vale destacar que alguns totais podem diferir da soma das categorias por conta dos arredondamentos.

TABELA 2 – DIMENSIONAMENTO AMOSTRAL POR LOCALIDADE E GRADUAÇÃO HIERÁRQUICA, COM MARGEM DE ERRO DE 5% E INTERVALO DE CONFIANÇA DE 95%

Unidades	Subten.	1º Sgt.	2º Sgt.	3º Sgt.	Cb.	Sd.	Total*
Órgãos de Direção e Apoio	1	2	4	2	9	22	41
1º CRPM	0	1	2	2	8	34	47
2º CRPM	1	1	2	2	8	42	56
3º CRPM	1	1	1	2	5	31	40
4º CRPM	1	1	2	1	5	27	36
5º CRPM	0	1	1	2	5	42	51
6º CRPM	1	1	2	3	9	36	52
BPRv	1	1	1	2	6	4	14
BPAMB	0	1	1	1	3	6	12
BPEC	0	0	1	1	2	5	10
BPMOA	0	0	0	0	0	1	1
BPFron	0	0	0	0	0	5	5
BOPE	0	0	1	1	1	7	9
Total	6	10	18	19	61	264	374

FONTE: O Autor (2021).

3.4 COLETA DE DADOS E TRATAMENTO

Teóricos da justiça organizacional argumentam que os resultados do trabalho dos funcionários são previstos por uma combinação de todas as quatro dimensões de justiça: distributiva, processual, interpessoal e informacional (WOLFE e LAWSON, 2020). Por este motivo, a percepção de justiça organizacional foi medida por meio da escala de percepção de justiça organizacional de Colquitt (2001), com itens que mais se aproximavam dos argumentos dos teóricos originais (ADAMS, 1965; BIES e MOAG, 1986; LEVENTHAL, 1976; THIBAUT e WALKER, 1975), reconhecida cientificamente e largamente utilizada por pesquisadores.

A medida desenvolvida por Colquitt (2001) classifica-se como indireta, ou seja, não é perguntado diretamente o quão justo determinado fator é considerado,

mas sim avaliados critérios de justiça, como consistência, falta de parcialidade, explicação adequada, e assim por diante.

O instrumento de pesquisa foi composto pelos seguintes itens:

Variável dependente: Percepção de Justiça Organizacional de Colquitt (2001), em escala *likert* de 5 pontos, variando entre “discordo totalmente” e “concordo totalmente” para cada um dos itens mensurados, instrumento este diretamente relacionado à definição constitutiva da variável.

No Brasil, Assmar et al. (2002) realizaram estudos para validar do instrumento, constatando, através de análises fatoriais exploratórias, que os itens da escala reproduziram a estrutura fatorial teoricamente prevista, com índices de consistência interna variando entre 0,82 e 0,89. O instrumento é composto por vinte assertivas. A dimensão processual envolve sete itens, a distributiva quatro, a interpessoal quatro e a informacional cinco itens. Desta forma, não houve necessidade de retrotadução da escala. O instrumento encontra-se no Apêndice 1.

Variável independente: foram acrescentadas ao instrumento questões com dados demográficos (sexo, escolaridade e tempo de serviço na organização) e profissionais (grau hierárquico, natureza da atividade desenvolvida, recebimento de promoção e acusação em procedimento disciplinar), com a finalidade de atender ao objetivo específico do estudo. No quadro abaixo são listadas as variáveis selecionadas para este estudo, bem como a justificativa teórica e prática para a escolha.

QUADRO 5 – JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA DAS VARIÁVEIS INDEPENDENTES SELECIONADAS

(continua)

Variável	Justificativa teórica	Justificativa prática
Sexo	Andrade, Limongi-França e Stefano (2019), em um estudo das dimensões da qualidade de vida no trabalho e justiça organizacional, constataram que no contexto do serviço público o sexo não é um preditor da percepção de justiça, apesar de participantes do sexo masculino apresentarem médias superiores quando comparadas ao sexo feminino.	Considerando que a organização possui um público interno predominantemente de pessoas do sexo masculino (87% das Praças), é possível que haja diferenças de percepção de justiça organizacional entre policiais militares do sexo masculino e feminino.

(continuação)

Variável	Justificativa teórica	Justificativa prática
Escolaridade	Bellas e Salles (2015) ao investigar a percepção de justiça organizacional em instituições bancárias constataram que funcionários com formação de ensino superior (graduação e pós-graduação) percebem a instituição como mais justa em comparação aos trabalhadores com ensino médio completo.	A busca por novos títulos de escolaridade é estimulada pela organização, por meio legislações internas que determinam o cômputo de pontos positivos para fins de promoções aos militares estaduais que realizam cursos de nível superior e de especialização <i>lato sensu</i> ou <i>stricto sensu</i> . Desta forma, a realização destes cursos pode influenciar a percepção de justiça organizacional dos respondentes.
Tempo de Serviço na organização	Odelius e Rabelo-Santos (2008) analisaram a percepção de justiça organizacional dos sistemas remuneratórios em organizações públicas, levando em consideração a variável “tempo de trabalho”, constatando que o tempo de serviço é um preditor da justiça. Bidarian e Jafari (2012) também encontraram uma relação positiva entre justiça organizacional e tempo de serviço na organização. Para os autores, quando as pessoas ingressam em uma instituição esperam resultados negativos, porém mudam de atitude após reconhecer um ambiente justo.	O tempo de trabalho é primordial para o amadurecimento profissional do policial militar. Efeitos remuneratórios estão condicionados à variável temporal, contribuindo para a progressão salarial dos militares estaduais com o passar do tempo. Também se espera que o policial exerça atividades de naturezas distintas e seja promovido ao longo da carreira, exercendo funções ligadas à área de gestão e com maior poder decisório, proporcionando maior percepção de justiça organizacional.
Grau hierárquico	Funcionários de status superior são mais propensos a receber um tratamento favorável pela organização, ao passo que trabalhadores de status inferior enfrentam maiores obstáculos para superar e receber recompensas organizacionais. Segundo Aquino e Douglas (2003), indivíduos de hierarquia superior são menos sensíveis a atos de injustiça porque seus recursos de confirmação de status (salário, autoridade, prestígio e autonomia) servem como amortecedor contra eventos negativos. Como indivíduos de status inferior são geralmente privados de tais recursos, reagem como uma forma de defesa contra novas perdas no local de trabalho.	A PMPR tem como base a estrutura organizacional das Forças Armadas, sendo a hierarquia e a disciplina elementos fundamentais para a compreensão da dinâmica e das relações internas da instituição. A hierarquia destina-se a organizar a divisão de trabalho e de responsabilidades, conferindo graus de autoridade que variam conforme a graduação, a antiguidade e a precedência funcional do militar estadual. A disciplina refere-se ao exato cumprimento do dever. Desta forma, espera-se que a percepção de justiça organizacional seja maior entre os militares estaduais de hierarquia superior, quando comparada com militares estaduais de menor graduação hierárquica.

(conclusão)

Variável	Justificativa teórica	Justificativa prática
Natureza da atividade desenvolvida	Rubin e Pérez Chiqués (2015) descobriram que os gestores do governo federal americano tendem a perceber níveis mais elevados de justiça do que funcionários não gerenciais. Em alguns contextos, como o dos agentes penitenciários, o desempenho de atividades operacionais ocorre 24 horas por dia, 365 dias por ano, impondo restrições de diversas naturezas aos trabalhadores, afetando suas percepções de justiça, quando comparados com agentes que desempenham atividades administrativas (MAY et al., 2020).	Como regra, policiais militares são alocados em atividades primordialmente operacionais, sendo designados para o cumprimento de escalas de serviço que incluem períodos noturnos, finais de semanas e datas comemorativas. Considerando as necessidades de gestão da organização, alguns militares estaduais são designados para atividades administrativas, com rotinas de trabalho pré-estabelecidas. Desta forma, policiais militares classificados em funções administrativas podem perceber a organização como mais justa.
Recebimento de promoção	Segundo Adams e Freedman (1976), percepções de injustiça são construídas por meio de retenção sistemáticas de salários e promoções, afetando a esperança dos funcionários. Por outro lado, o acesso a promoções está diretamente relacionado à maior percepção de justiça organizacional (COHEN-CHARASH e SPECTOR, 2001).	No ano de 2018 a organização passou por um processo de alteração na Lei de Promoção de Praças, o que proporcionou maior celeridade nas promoções, principalmente de Soldado para Cabo, suprimindo a necessidade de realização de curso para este avanço na carreira. Neste contexto, policiais que receberam promoção recentemente podem perceber maior justiça organizacional quando comparados com aqueles que não foram promovidos no período de 2018 a 2020.
Acusação em procedimento disciplinar	A atividade policial é revestida de regulamentos e normas específicas, sendo os policiais passíveis à violação de regras institucionais, ao incidir em atos considerados como má conduta (WOLFE e PIQUERO, 2011). Investigações internas conduzidas de forma justa e objetiva resultam em percepções positivas dos policiais em relação à organização, independentemente do resultado das investigações (De ANGELIS e KUPCHIK, 2007).	Militares estaduais são sujeitos a regulamentos disciplinares peculiares, devido à natureza da função. Eventuais infrações a estes regulamentos são apuradas em Formulário de Apuração de Transgressão Disciplinar, as quais podem estar relacionadas a procedimentos usados no policiamento, questões administrativas, relações hierárquicas ou à honestidade do policial. A acusação em procedimento disciplinar, independentemente da solução de seu Comandante (arquivamento ou punição), pode interferir na percepção de justiça organizacional do militar estadual.

FONTE: O Autor (2021)

A administração da pesquisa ocorreu de forma *on-line*, possuindo uma série de propriedades benéficas quando comparada a pesquisas pessoais ou por telefone,

pois fornece o anonimato percebido e real aos entrevistados. Estudos revelam que pesquisas on-line geram respostas mais verdadeiras por possuírem menos viés de desejabilidade social (GOLDENBELD e DE CRAEN, 2013). Vale esclarecer que o aspecto hierárquico poderia afetar a resposta dos entrevistados, já que a organização em estudo possui como valores principais a hierarquia e a disciplina.

A divulgação do instrumento de coleta de dados pela ferramenta gratuita *Googleforms* às Praças da Corporação, com a devida autorização do Exmo. Sr. Subcomandante-Geral da PMPR, cuja cópia integra o Anexo 2 deste trabalho. O link do formulário foi encaminhado via *e-mail* e aplicativo “*whatsapp*”, aos diversos setores de recursos humanos da organização. Estes, por sua vez, por meio da técnica de “bola de neve”, replicaram o instrumento aos seus efetivos que possuíam características definidas nos critérios de inclusão do estudo. Esta forma de replicação do instrumento possibilita a localização de indivíduos que possuem os critérios estabelecidos, que por sua vez, identificam outros sujeitos, e assim sucessivamente (COOPER e SCHINDLER, 2011).

A coleta de dados foi precedida de pré-teste, com a finalidade de verificar se os itens estavam de acordo com a realidade do público da pesquisa. Para tanto, integrantes da Polícia Militar do Paraná ligados aos setores de recursos humanos analisaram o instrumento proposto, e após análise sugeriram poucas alterações quanto à linguagem nas assertivas relativas aos dados demográficos e profissionais dos respondentes.

Todos os procedimentos relativos à tabulação dos dados e cálculos foram realizados com a utilização do programa SPSS 20 (*Statistical Package for the Social Sciences*). Após a coleta de dados, foi extraída via *GoogleDocs*, uma planilha no formato *Excel*, que foi transposta ao SPSS para confecção da base de dados objeto desta pesquisa.

Inicialmente foram construídas tabelas de frequência para caracterizar o perfil da amostra e das respostas do questionário. As idades dos respondentes, bem como os escores dos domínios do instrumento foram descritas através do cálculo de medidas descritivas (média, desvio padrão, mínimo e máximo).

Foram utilizados os testes de medianas não paramétricos de *Mann-Whitney* e de *Kruskal-Wallis* diante da não-normalidade da amostra (FONTELLES, 2012) para avaliar se as características de gênero, escolaridade, tempo de serviço na organização, grau hierárquico, natureza da atividade desenvolvida, recebimento de

promoção e acusação em procedimento disciplinar implicam em diferenças de percepção de justiça organizacional.

Nesse sentido, foram comparadas as percepções de justiça organizacional de sete grupos principais: i) gênero: masculino *versus* feminino; ii) escolaridade: ensino médio, superior ou especialização *lato sensu*; iii) tempo de serviço na organização em sete grupos: 1 a 5 anos, 6 a 10 anos, 11 a 15 anos, 16 a 20 anos, 21 a 25 anos, 26 a 30 anos e 31 anos ou mais; iv) grau hierárquico em seis grupos: Soldado, Cabo, 3º Sargento, 2º Sargento, 1º Sargento e Subtenente; v) natureza da atividade desenvolvida: operacionais *versus* administrativos; vi) recebimento de promoção: promovidos a partir de 2018 *versus* não promovidos; e vii) acusação em procedimento disciplinar: acusados *versus* não acusados em procedimento disciplinar.

Buscou-se verificar se haviam diferenças entre as percepções de justiça organizacional (variável dependente) e as características individuais e profissionais dos grupos pesquisados (variáveis independentes). O teste U de *Mann-Whitney* foi utilizado como alternativa ao teste de médias (teste-t), comparando as medianas entre dois grupos (gênero, natureza da atividade desenvolvida, recebimento de promoção e acusação em procedimento disciplinar). A alternativa de estatística não-paramétrica para testar hipótese para mais de dois grupos foi o teste de *Kruskal-Wallis*, complementada pelo teste estatístico DMS (Diferença Mínima Significativa), para verificar quais grupos apresentaram diferenças significativas (FIELD, 2009). Neste caso, a escolaridade, o tempo de serviço e o grau hierárquico foram as variáveis selecionadas com mais de dois grupos a serem comparados.

QUADRO 6 – SÍNTESE DA COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

(continua)

Coleta	Tratamento
<p>A Percepção de Justiça Organizacional dos respondentes foi mensurada com o instrumento de 20 itens de Colquitt (2001), em escala <i>likert</i> de 5 pontos, variando entre “discordo totalmente” e “concordo totalmente”. Paralelamente, foram colhidos dados demográficos (sexo, escolaridade e tempo de serviço na organização) e profissionais (grau hierárquico, natureza da atividade desenvolvida, recebimento de promoção e acusação em procedimento disciplinar). A administração do questionário ocorreu de forma eletrônica, viabilizada pela ferramenta gratuita <i>Googleforms</i>.</p>	<p>Foram utilizados os testes de medianas não paramétricos de <i>Mann-Whitney</i> para comparação das medianas entre dois grupos: gênero (masculino <i>versus</i> feminino), natureza da atividade desenvolvida (operacionais <i>versus</i> administrativos), recebimento de promoção (promovidos <i>versus</i> não promovidos) e acusação em procedimento disciplinar (acusados <i>versus</i> não acusados).</p> <p>A alternativa de estatística não-paramétrica para testar hipótese para mais de dois grupos foi o teste de <i>Kruskal-Wallis</i>, complementada pelo teste estatístico DMS (Diferença Mínima Significativa), para verificar quais grupos apresentaram diferenças significativas.</p>

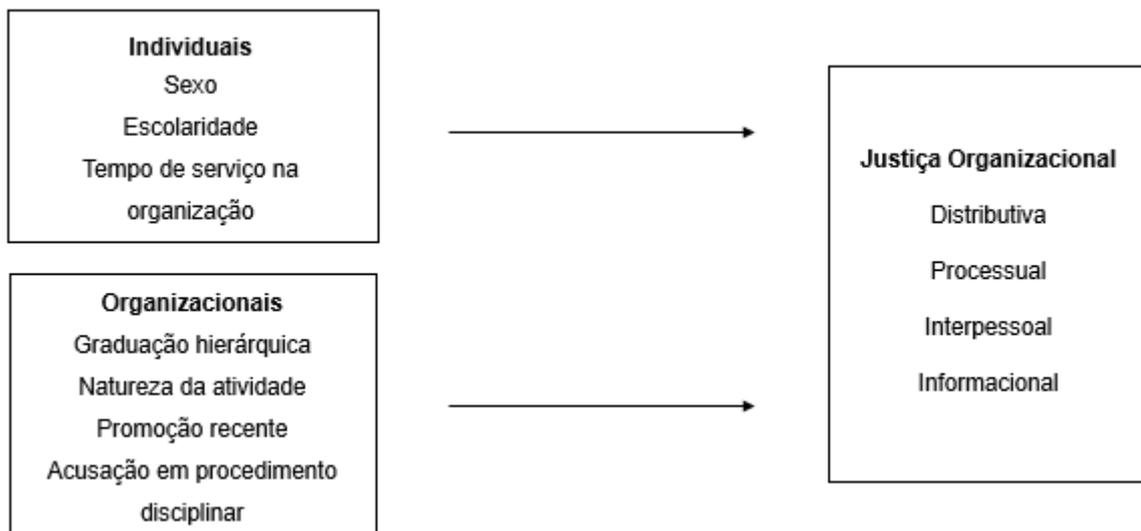
(conclusão)

Coleta	Tratamento
<p>Após, uma planilha no formato Excel, que foi transposta ao SPSS para confecção da base de dados objeto desta pesquisa.</p> <p>A escala de percepção de justiça organizacional apresentou o alfa de Cronbach de 0,94, demonstrando uma consistência interna excelente.</p>	<p>Foram analisadas as seguintes variáveis: escolaridade, em três grupos (ensino médio, superior ou especialização <i>lato sensu</i>); tempo de serviço na organização, em sete grupos (1 a 5 anos, 6 a 10 anos, 11 a 15 anos, 16 a 20 anos, 21 a 25 anos, 26 a 30 anos e 31 anos ou mais); grau hierárquico, em seis grupos (Soldado, Cabo, 3º Sargento, 2º Sargento, 1º Sargento e Subtenente).</p>

FONTE: O Autor (2021).

Considerando o conjunto de variáveis independentes e dependente selecionada para estudo, esta pesquisa foi representada graficamente pelo modelo teórico abaixo demonstrado.

FIGURA 2 – MODELO TEÓRICO DE PESQUISA



FONTE: O Autor (2021)

3.5 FASES DA PESQUISA

Para o alcance dos objetivos traçados neste estudo, foram necessárias pesquisas em periódicos nacionais e internacionais para compreender o estado da arte sobre justiça organizacional. Aspectos metodológicos foram direcionados a fim de definir práticas e suprimir lacunas. Após aprovação do projeto de pesquisa no Comitê de Ética em Pesquisa, CAAE 45271321.0.0000.0102, foram coletados e analisados dados relacionados à organização. A figura a seguir ilustra a visão geral

desta pesquisa, possibilitando maior compreensão do delineamento do estudo. A seguir, será apresentado o detalhamento operacional deste estudo.

FIGURA 3 – FASES DA PESQUISA



FONTE: O Autor (2021)

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Premissas adotadas para o desenvolvimento de qualquer trabalho implicam em limitações metodológicas, pois ao se escolher uma forma de analisar determinado conteúdo, abre-se mão de todas as outras (CRESWELL, 2010).

Considerando a natureza transversal deste estudo, não houve enfoque no aspecto temporal, a fim de verificar a influência do recorte longitudinal nas variáveis selecionadas nesta pesquisa, bem como a estabilidade das relações entre as variáveis.

Relativamente ao estudo quantitativo, verifica-se uma limitação da análise estatística na promoção da compreensão de fenômenos organizacionais tão complexos, que não podem ser resumidos em questionários padronizados e analisados apenas com regras matemáticas.

Para a realização deste estudo não foram mensurados diretamente, por meio de variáveis independentes, os antecedentes da formação da percepção de justiça dos respondentes. Entretanto, como asseverado por Colquitt e Zipay (2015), a formação destas percepções são acompanhadas por processos cognitivos diversos,

como o heurístico, afetivo, ou deliberadamente, que representam uma lupa para os olhos dos funcionários para as questões de justiça e imparcialidade em suas avaliações.

Também não foram avaliadas as consequências da (in)justiça organizacional, mas apenas quais e como os fatores individuais e organizacionais selecionados impactam a percepção de justiça.

Ainda, em razão da escolha do estudo de caso único e aprofundado no processo de justiça organizacional de uma organização com características peculiares, não há possibilidades de se generalizar os resultados que serão obtidos ao final da pesquisa a estudos de justiça em outras organizações.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Para análise e discussão dos resultados desta pesquisa, será realizada uma breve contextualização dos aspectos profissionais da Polícia Militar do Paraná selecionados como variáveis independentes e que constituem parte do objetivo deste estudo.

4.1 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DOS FATORES PROFISSIONAIS

A Polícia Militar no Paraná (PMPR), instituída pela Lei nº 7, de 10 de agosto de 1854, foi criada como uma unidade de caçadores, com o nome de Companhia de Força Policial. Ao longo de sua história, a Corporação recebeu denominações distintas e participou de importantes episódios na história do Brasil, à exemplo da Guerra do Paraguai, Revolução Federalista, Guerra do Contestado, Revolta de 1924, Revolução de 1930 e Revolução de 1932.

A vida dos militares estaduais na organização é pautada por dois pilares: a hierarquia e disciplina. A estrutura hierárquica se reflete no respeito a postos e graduações e a disciplina é cobrada rigorosamente, por meio dos regulamentos que são aplicados especificamente aos militares.

Possuindo características organizacionais similares às Forças Armadas, seu efetivo é composto por Oficiais e Praças, que ocupam, respectivamente, postos e graduações. Posto é a denominação empregada para os cargos da carreira dos Oficiais, que se inicia no posto de 2º Tenente e vai até o posto de Coronel. Graduação é utilizada para definição dos cargos das praças, que se inicia em Soldado de 2ª Classe (designação utilizada no período de formação) e vai até Subtenente.

Existe ainda uma fase intermediária para o militar estadual em período de formação que ingressa na carreira de oficial da PMPR, ocupando os cargos de Cadete ou Aluno-Oficial, e durante estágio probatório, quando é declarado Aspirante-a-Oficial. Nestas fases da profissão o militar estadual é classificado como Praça especial e ainda não possui alguns direitos inerentes à carreira de Oficial.

Relativamente ao sexo, a PMPR possui um público majoritário de pessoas do sexo masculino, os quais representam 87% do público da Organização. O sexo feminino constitui 13% do efetivo da Corporação. Apesar desta divergência de proporção do sexo dos integrantes da PMPR, destaca-se o fato não existir qualquer

regra de direito aplicada exclusivamente a homens ou mulheres, os quais gozam de prerrogativas idênticas.

A escolaridade mínima exigida para ingresso na PMPR é o segundo grau completo. Entretanto, a realização de curso superior e de pós-graduação é incentivada por meio da atribuição de pontos positivos para fins de promoção, os quais são acumulados no decorrer da vida profissional.

A carreira das Praças compreende as graduações de soldado, cabo, 3º sargento, 2º sargento, 1º sargento e subtenente (PARANÁ, 1969) e as promoções, via de regra, ocorrem por critérios de antiguidade ou merecimento. Conforme o militar estadual é promovido na carreira, são conferidas novas atribuições, direitos e obrigações, aumentando o grau de responsabilidade exigida nas suas atividades desenvolvidas na organização.

Além das promoções entre graduações, classificadas como verticais, existem onze promoções horizontais definidas na estrutura salarial da PMPR, que é estabelecida por subsídio, fixado em parcela única. Tais avanços remuneratórios ocorrem a cada cinco anos de efetivo exercício, até o atingimento de vinte e cinco anos de tempo de serviço. Após completado este requisito temporal, os avanços ocorrem a cada dois anos, até a referência onze, aos trinta e cinco anos de serviço, que coincide com a data limite para reserva remunerada compulsória.

Relativamente às atividades desenvolvidas pelos integrantes da PMPR, destacam-se duas características principais: atividades operacionais e atividades administrativas. A atividade operacional, realizada primordialmente pelo policiamento ostensivo preventivo, é a principal missão desempenhada pela organização e função em que se encontram alocados a maior parte do efetivo. Este tipo de atividade é geralmente executado em regime de escalas, que incluem períodos de trabalho e de folga. Considerando a natureza da atividade policial militar e a legislação afeta aos direitos remuneratórios, é vedado o pagamento complementar de verbas indenizatórias para trabalhos exercidos ordinariamente em períodos noturnos, finais de semanas e feriados, bem como adicional de periculosidade ou de insalubridade.

Já os policiais militares que desempenham atividades administrativas, via de regra, possuem um horário de trabalho similar ao horário comercial, com rotinas e horários definidos. Suas atribuições estão ligadas ao auxílio na gestão das atividades da organização, a exemplo de gestão de pessoal, planejamento, previsão de suprimentos, justiça e disciplina. Ocasionalmente, tais policiais podem ser

empregados em serviços operacionais pontuais, em operações e reforços ao policiamento ostensivo.

Vale esclarecer que não existe qualquer distinção para ingresso de policiais operacionais e administrativos, mas apenas uma alocação em atividades distintas. Salienta-se que a PMPR não possui uma doutrina específica para a distribuição de recursos humanos em atividades operacionais e administrativas, nem exige tempo mínimo de serviço a ser realizado no serviço operacional ou administrativo.

Quanto ao aspecto disciplinar, a Polícia Militar do Paraná adota no âmbito administrativo o Regulamento Disciplinar do Exército (BRASIL, 2002), para analisar e julgar eventuais transgressões disciplinares, em procedimento específico denominado Formulário de Apuração de Transgressão Disciplinar. Tais faltas disciplinares podem estar relacionadas a procedimentos adotados no policiamento, a questões administrativas, a relações hierárquicas ou à honestidade do policial. Vale salientar que todo procedimento disciplinar é pautado pelos princípios constitucionais do contraditório e da ampla defesa.

Como regra geral, a punição disciplinar resulta em pontuações negativas na vida profissional do militar estadual, e o excesso de punições pode acarretar inclusive na exclusão das fileiras da Corporação. Vale destacar que nem todo procedimento disciplinar resulta em uma punição disciplinar, já que o acusado pode ser inocentado das imputações, ou as acusações podem até mesmo ser inverídicas. Entretanto, a simples submissão do policial militar à apuração de transgressão disciplinar já repercute no âmbito organizacional, seja pela publicidade dos fatos, externadas em boletins oficiais de publicação diária, seja pelas conversas entre pares, realizadas internamente entre os membros da organização.

4.2 DESCRIÇÃO DO PERFIL DA AMOSTRA

A organização Polícia Militar do Paraná tem atuação em nível estadual, com unidades policiais distribuídas em todo território paranaense. Na capital do Estado estão localizados os órgãos Diretivos da organização, a exemplo do Comando-Geral, Estado-Maior, Corregedoria e da Diretoria de Pessoal, além de órgãos de Apoio, como o Centro de Recrutamento e Seleção e a Junta Médica. Existem, ainda, órgãos de Apoio da estrutura organizacional, localizados no interior do Estado, como é o caso dos Colégios da Polícia Militar.

No contexto operacional, a PMPR possui seis Comandos Regionais de Polícia Militar (CRPM), distribuídos nos grandes polos do território paranaense, com circunscrição territorial definida e unidades policias subordinadas administrativa e operacionalmente. O mapa abaixo, com delimitações territoriais em linha vermelha, apresenta a região de responsabilidade de cada um dos Comandos Regionais.

FIGURA 4 – DISTRIBUIÇÃO DOS COMANDOS REGIONAIS NO TERRITÓRIO PARANAENSE



Fonte: PMPR (2021).

Além das Unidades subordinadas aos Comandos Regionais, a PMPR possui unidades classificadas como “especializadas”, subordinadas diretamente ao Subcomandante-Geral da PMPR, como o Batalhão de Operações Especiais, Batalhão de Polícia Rodoviária e o Batalhão de Policiamento de Fronteira. Estas Unidades desempenham missões específicas e seu emprego na atividade fim se dá conforme a natureza da atividade a ser desempenhada.

O total de militares estaduais contidos nos critérios de inclusão delineados no capítulo anterior foi de 13.951. Destes, 627 responderam ao questionário de pesquisa, sendo que 10 respostas apresentaram inconsistência ou falta de dados solicitados,

restando, portanto, 617 respondentes do estudo. A tabela a seguir ilustra a distribuição da amostra coletada quanto às localidades de trabalho, sendo os percentuais relacionados ao total de 617 respondentes, tendo sido obtidas respostas de militares estaduais classificados em órgãos de Direção e Apoio, Comandos Regionais e Unidades Especializadas, resultando em uma generalização em relação à organização.

TABELA 3 – DISTRIBUIÇÃO DOS RESPONDENTES POR LOCALIDADE DE TRABALHO

Unidades	f	%
DIREÇÃO e APOIO	87	14.10
1º CRPM	66	10.70
2º CRPM	51	8.27
3º CRPM	42	6.81
4º CRPM	44	7.13
5º CRPM	83	13.45
6º CRPM	47	7.62
BPRv	33	5.35
BPamb FV	68	11.02
BOPE	65	10.53
BPEC	21	3.40
BPFron	8	1.30
BPMOA	2	0.32
Total	617	100

FONTE: Dados da pesquisa.

A distribuição dos respondentes por localidade de trabalho e graduação remete ao respectivo detalhamento:

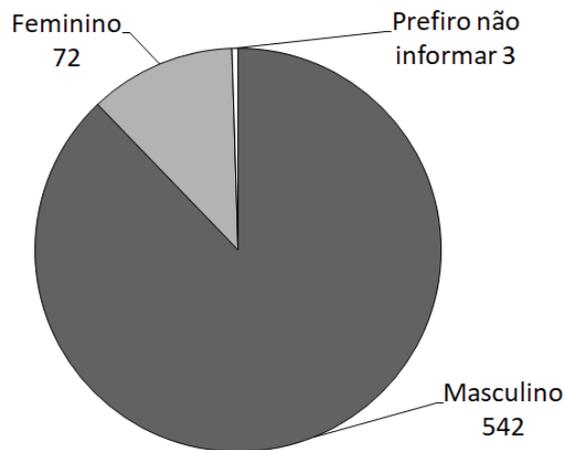
TABELA 4 – DISTRIBUIÇÃO DOS RESPONDENTES POR GRADUAÇÃO HIERÁRQUICA E UNIDADE DE TRABALHO

Unidades	Subten.	1º Sgt.	2º Sgt.	3º Sgt.	Cb.	Sd.	Total*
Órgãos de Direção e Apoio	5	9	12	8	19	34	87
1º CRPM	1	5	8	6	12	34	66
2º CRPM	1	1	5	3	5	36	51
3º CRPM	1	-	4	5	7	25	42
4º CRPM	1	6	5	4	6	22	44
5º CRPM	2	3	5	-	7	66	83
6º CRPM	-	1	5	2	11	28	47
BPRv	2	4	5	3	6	13	33
BPamb	7	7	6	7	15	26	68
BOPE	1	3	7	8	8	38	65
BPEC	1	2	2	0	8	8	21
BPFron	-	1	-	-	-	7	8
BPMOA	-	1	-	-	-	1	2
Total	22	43	64	46	104	338	617

FONTE: Dados da pesquisa.

Os respondentes apresentaram uma média de idade de 39,2 anos, com idades variando entre 24 e 61 anos. Relativamente ao gênero, obteve-se uma distribuição equilibrada em relação ao efetivo da Polícia Militar do Paraná. Houve predominância de participantes do sexo masculino, representados por 542 respondentes, equivalente a 87,8% da amostra, proporção esta que representa a realidade dos quadros da organização.

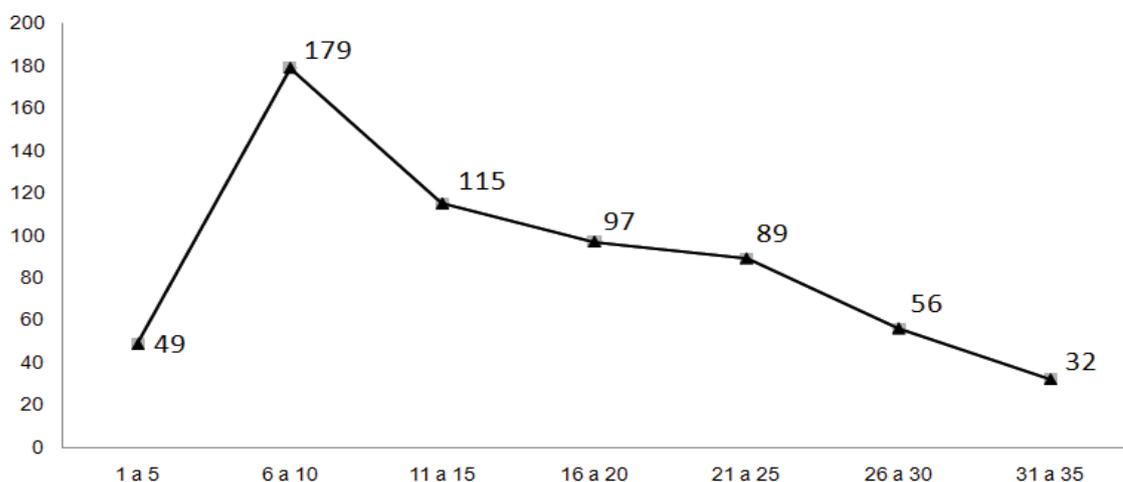
FIGURA 5 – DISTRIBUIÇÃO DO GÊNERO DA AMOSTRA



FONTE: Dados da pesquisa.

Quanto ao tempo de serviço na PMPR, observou-se que aproximadamente 63% da mostra possui mais de 10 anos de serviços prestados na organização. A Figura abaixo ilustra a distribuição dos respondentes por tempo de serviço.

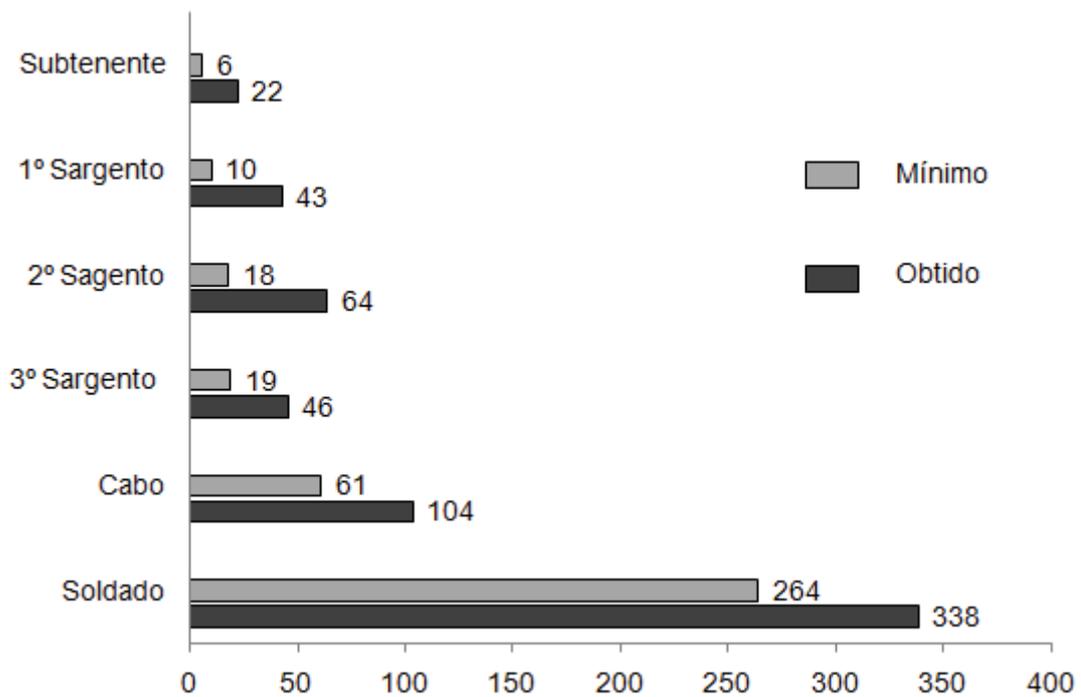
FIGURA 6 – DISTRIBUIÇÃO DOS PARTICIPANTES QUANTO AO TEMPO DE SERVIÇO



FONTE: Dados da pesquisa.

Na análise da graduação hierárquica dos respondentes, constatou-se que aproximadamente 55% são Soldados, que representam a base da hierarquia militar. Destaca-se que foram atingidos todos quantitativos mínimos do dimensionamento amostral descritos no capítulo anterior. A distribuição dos respondentes por graduação hierárquica é apresentada na figura a seguir.

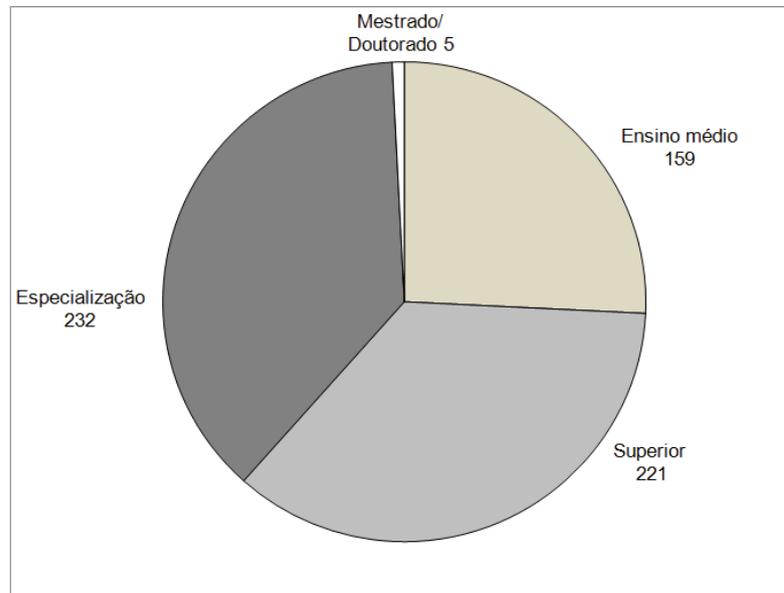
FIGURA 7 – DISTRIBUIÇÃO DOS RESPONDENTES POR GRADUAÇÃO HIERÁRQUICA, CONSIDERANDO OS QUANTITATIVOS MÍNIMOS DO DIMENSIONAMENTO AMOSTRAL



FONTE: Dados da pesquisa.

No que se refere à escolaridade dos respondentes, obtiveram-se respostas em todos os graus de ensino constantes no instrumento de pesquisa, com predominância de militares possuidores de ensino superior ou pós-graduação *lato sensu*, representados por 74% da amostra. Apenas cinco respondentes (0,81%) informaram possuir mestrado ou doutorado, e 159 militares estaduais, equivalente a 25,7% da amostra, declararam possuir o segundo grau completo.

FIGURA 8 – DIMENSIONAMENTO DOS RESPONDENTES QUANTO À ESCOLARIDADE



FONTE: Dados da pesquisa.

Relativamente à natureza das atividades realizadas na organização, 398 respondentes (64,5%), assinalaram que trabalham no serviço operacional, ao passo que 219 (35,5%) informaram que exercem trabalhos administrativos. Quanto ao recebimento de promoções a partir do ano de 2018, apenas 211 militares estaduais foram promovidos, enquanto 406 não receberam promoções, representando, respectivamente, 34% e 66% da amostra. Por fim, 342 (55,3%) dos militares estaduais informaram não ter respondido a procedimento de apuração de transgressão disciplinar, enquanto 275 (44,7%) afirmaram ter sido submetido a procedimento administrativo desta natureza.

4.3 ANÁLISE DOS CONSTRUTOS DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

Na análise da percepção dos construtos de justiça organizacional (JO), a justiça processual (JP) apresentou menores médias (2,88) quando comparada às dimensões de justiça distributiva (JD), interpessoal (JIP) e informacional (JIN). As questões “As normas e procedimentos aplicados em sua instituição são justos?” e “As normas e procedimentos de sua instituição permitem que você conteste os resultados das decisões que lhe dizem respeito?” apresentaram os menores escores, sendo eles, respectivamente, 2,55 e 2,61.

Considerando a relação entre o desvio padrão e as médias obtidas, é possível observar que mesmo com três dimensões em nível moderado (justiça distributiva, justiça interpessoal e justiça informacional), o que representa uma percepção de justiça mediana por parte dos respondentes (próxima de 3, indicador de neutralidade), a análise do desvio padrão demonstra que pode existir policiais militares com níveis muito baixos e muito altos de percepção de justiça. A tabela abaixo ilustra os valores obtidos por meio de análise estatística.

TABELA 5 – RESULTADO ESTATÍSTICO DOS CONSTRUTOS DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

Construto	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
JP	2,88	0,89	1,00	5,00
JD	3,47	1,21	1,00	5,00
JIP	3,77	1,03	1,00	5,00
JIN	3,38	1,12	1,00	5,00
JO	3,30	0,86	1,00	5,00

FONTE: Dados da pesquisa.

Para os vinte itens da escala de percepção de justiça organizacional, o alfa de *Cronbach* foi de 0,94, sendo considerado excelente (COSTA, 2011). Relativamente às dimensões do construto em específico, a justiça processual apresentou um alfa de 0,85, a justiça distributiva de 0,91, a justiça interpessoal de 0,90, e a justiça informacional de 0,92.

Relativamente à média do fator de geral de justiça organizacional (3,30), em comparação a outros trabalhos que utilizaram o mesmo instrumento desta pesquisa (COLQUITT, 2001), constata-se que policiais militares apresentaram menores índices em relação a servidores de uma Universidade Federal (3,81), cuja pesquisa teve por objetivo investigar a existência de relação entre percepção de justiça e *Burnout* (SCHUSTER, DIAS e BATTISTELLA, 2014).

Andrade, Limongi-França e Stefano (2019), em pesquisa desenvolvida no contexto da qualidade de vida no trabalho e da justiça organizacional entre servidores públicos municipais, obtiveram médias de justiça organizacional no valor de 4,25, porém com instrumento de Colquitt (2001) desenvolvido em escala *likert* de 7 pontos. A conversão desses valores para escala de 5 pontos, remonta a médias aproximadas de percepção de justiça equivalente a 3,03, ou seja, inferiores aos apresentados pelos respondentes deste estudo, porém próximos do indicador de neutralidade.

Desta forma, verifica-se que apesar deste estudo analisar uma organização policial de natureza militar, com peculiaridades distintas em relação a outros órgãos públicos, as médias de percepção das dimensões de justiça organizacional das Praças da PMPR aproxima-se a de outras instituições do setor público, com valores próximos aos indicadores de neutralidade.

4.4 RESULTADO DO TESTE DE SIGNIFICÂNCIA ESTATÍSTICA, EM RELAÇÃO ÀS VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS

Este tópico contempla a análise de como se apresentam as relações entre os dados sócio demográficos dos militares estaduais e a justiça organizacional, com a finalidade de verificar a existência de diferenças de percepção em relação ao construto, com base nas características dos respondentes da pesquisa. Para tanto, foram observadas as seguintes características: sexo, escolaridade e tempo de serviço na organização.

4.4.1 Sexo

A análise das dimensões em relação ao sexo foi realizada por meio do teste *U de Mann Whitney*, usado como alternativa ao teste de médias (*teste-t*), comparando as medianas dos dois grupos, diante da não normalidade dos dados. Este teste se aplica na comparação de dois grupos independentes para se verificar se pertencem ou não à mesma população.

Para determinar se a diferença entre as medianas da população é estatisticamente significativa, deve-se comparar o valor de p com o nível de significância. Um nível de significância de 0,05 indica a existência de diferença estatisticamente significativa. Caso o valor de p seja superior a 0,05, não se pode rejeitar a hipótese nula, sendo possível concluir que não existe diferença estatisticamente significativa na população (FIELD, 2009).

Ao todo, 542 (87,8%) respondentes são do sexo masculino, 72 (11,6%) do sexo feminino e 3 (0,5%) preferiram não informar o gênero. Verifica-se, a partir da Tabela 6, que não se pode rejeitar a hipótese nula (pois $p > 0,05$), entre as medianas de repostas de homens e mulheres para todos os construtos da justiça organizacional ($p = 0,30$).

TABELA 6 – ANÁLISE ESTATÍSTICA ENTRE GÊNERO E JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

Construtos	Gênero	Média	DP	Mínimo	Máximo	p
JP	Masculino	2.88	0.90	1.00	5.00	0,21
	Feminino	3.02	0.81	1.00	5.00	
	Prefiro não informar	2.19	1.49	1.00	3.86	
	Total	2.89	0.90	1.00	5.00	
JD	Masculino	3.47	1.21	1.00	5.00	0,49
	Feminino	3.56	1.25	1.00	5.00	
	Prefiro não informar	2.42	1.84	1.00	4.50	
	Total	3.48	1.21	1.00	5.00	
JIP	Masculino	3.78	1.04	1.00	5.00	0,92
	Feminino	3.82	0.96	1.00	5.00	
	Prefiro não informar	2.50	1.80	1.00	4.50	
	Total	3.78	1.04	1.00	5.00	
JIN	Masculino	3.37	1.12	1.00	5.00	0,28
	Feminino	3.53	1.10	1.00	5.00	
	Prefiro não informar	2.33	1.53	1.00	4.00	
	Total	3.39	1.12	1.00	5.00	
JO (fator geral)	Masculino	3.30	0.87	1.00	5.00	0,30
	Feminino	3.42	0.79	1.20	5.00	
	Prefiro não informar	2.33	1.63	1.00	4.15	
	Total	3.31	0.86	1.00	5.00	

FONTE: Dados da pesquisa

Militares estaduais do sexo masculino e feminino não apresentaram diferenças estatisticamente significativas, apesar do gênero feminino sempre apresentar um escore superior ao gênero masculino, em todos os domínios. Não foram comparadas as respostas de militares que não informaram o gênero, pois o quantitativo de dados foi insuficiente para análise.

A análise dos dados desta pesquisa quanto ao sexo diverge das conclusões de Andrade, Limongi-França e Stefano (2019), realizado no contexto da qualidade de vida no trabalho e da justiça organizacional entre servidores públicos municipais, em que indivíduos do sexo masculino perceberam o ambiente organizacional como mais justo quando comparado com respondentes do sexo feminino, possivelmente pela existência de diferença significativa de salários entre homens e mulheres.

Entretanto, os resultados coincidem com os achados de Bidarian e Jafari (2012), que ao explorar a relação existente entre justiça organizacional e confiança organizacional, não identificaram diferenças de percepção de justiça entre homens e mulheres que trabalham em uma mesma organização.

Apesar do público da pesquisa ser majoritariamente de pessoas do sexo masculino, os resultados demonstram que mulheres (11,6% da amostra) apresentaram médias gerais superiores aos homens, o que pode estar relacionado à superação de barreiras culturais históricas da organização. Como exemplo, em

épocas pretéritas, homens e mulheres realizavam cursos de formação separadamente, o que poderia causar não só divergências de tratamento, mas também uma divisão entre o público interno. Ainda, mulheres integravam quadros distintos para fins de acesso a promoções, o que poderia contribuir para a maior sensação de injustiça por parte do público feminino, já que a rotatividade para fins de promoções poderia ser menor.

Outro fato a se destacar é que o ingresso de mulheres na organização era limitado a um pequeno percentual de vagas por concurso público, o que poderia incutir em uma sensação de injustiça no público feminino logo na sua inclusão na organização. Contemporaneamente, o ingresso de mulheres na PMPR possui um limitador de 50% das vagas ofertadas, o que diminuiu significativamente as barreiras para o crescimento do público feminino na organização.

De forma geral, os dados deste estudo evidenciam que homens e mulheres possuem percepções de justiça organizacional similares no âmbito institucional, o que pode estar associado à inexistência de diferenças de direitos aplicados aos integrantes da organização. Destaca-se, neste contexto, que, independentemente do sexo, critérios remuneratórios, de promoção, de atividades desenvolvidas, entre outros, são implementados indistintamente para homens e mulheres na PMPR.

4.4.2 Escolaridade

A análise da escolaridade com os construtos da justiça organizacional foi realizada pelo teste de *Kruskal-Wallis*. Ao todo, 159 respondentes informaram possuir o ensino médio, 221 o ensino superior, 232 pós-graduação *lato sensu* e apenas 5 mestrado/doutorado. Estes não foram considerados no estudo por apresentarem baixa taxa de resposta.

A fim de ilustrar diferenças estatísticas encontradas no estudo, foram inseridas letras na coluna p. Letras diferentes indicam diferenças significativas e letras iguais indicam não haver diferença estatística.

A partir da Tabela 7, verifica-se que houve diferença estatística nas médias dos construtos de justiça processual, distributiva e organizacional (fator geral), em relação à escolaridade. Para identificar quais grupos apresentaram as diferenças, foi utilizado o teste estatístico DMS (Diferença Mínima Significativa) descrito na metodologia (FIELD, 2009).

TABELA 7 – ANÁLISE ESTATÍSTICA ENTRE ESCOLARIDADE E JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

Construtos	Escolaridade	Média	DP	Mínimo	Máximo	p
JP	Ensino médio	2.93	0.91	1.00	5.00	ab
	Superior Completo	2.78	0.89	1.00	5.00	b
	Pós-graduação lato sensu	2.98	0.89	1.00	5.00	a
	Mestrado e/ou doutorado	2.11	0.42	1.71	2.71	-
	Total	2.89	0.90	1.00	5.00	0,023
JD	Ensino médio	3.45	1.22	1.00	5.00	ab
	Superior Completo	3.32	1.22	1.00	5.00	b
	Pós-graduação lato sensu	3.65	1.18	1.00	5.00	a
	Mestrado e/ou doutorado	2.80	1.45	1.25	5.00	-
	Total	3.48	1.21	1.00	5.00	0,011
JIP	Ensino médio	3.87	1.00	1.00	5.00	
	Superior Completo	3.72	1.03	1.00	5.00	
	Pós-graduação lato sensu	3.80	1.05	1.00	5.00	
	Mestrado e/ou doutorado	2.25	0.47	1.75	3.00	
	Total	3.78	1.04	1.00	5.00	0,30
JIN	Ensino médio	3.43	1.04	1.00	5.00	
	Superior Completo	3.31	1.13	1.00	5.00	
	Pós-graduação lato sensu	3.45	1.17	1.00	5.00	
	Mestrado e/ou doutorado	2.28	0.59	1.60	3.00	
	Total	3.39	1.12	1.00	5.00	0,41
JO (fator geral)	Ensino médio	3.35	0.86	1.45	4.90	ab
	Superior Completo	3.21	0.83	1.00	5.00	b
	Pós-graduação lato sensu	3.40	0.88	1.00	5.00	a
	Mestrado e/ou doutorado	2.32	0.50	1.70	2.75	-
	Total	3.31	0.86	1.00	5.00	0,026

FONTE: Dados da pesquisa.

Verificou-se diferença estatística entre o grupo ensino superior e pós-graduação *lato sensu*, sendo que estes apresentaram um escore estatisticamente superior em relação aos respondentes com ensino superior completo. Entretanto, respondentes possuidores apenas do ensino médio não apresentaram diferenças estatisticamente significativas quando comparados aos respondentes com ensino superior e pós-graduação *lato sensu*.

Tais resultados divergem dos achados de Bellas e Salles (2015) que, ao investigar a percepção de justiça organizacional em instituições bancárias constataram que funcionários com formação de ensino superior, seja graduação ou pós-graduação, percebem a instituição como mais justa em comparação com trabalhadores possuidores apenas do ensino médio. Também divergem dos estudos de Odelius e Rabelo-Santos (2008), que não encontraram uma relação positiva entre escolaridade e justiça.

Desta forma, verifica-se que a escolaridade contribui parcialmente para uma maior a percepção de justiça organizacional. Destaca-se que o grau de escolaridade

não afetou as percepções de justiça em relação aos aspectos interpessoais e informacionais, que estão relacionados à interação entre superiores e subordinados na PMPR, e o acesso de informações no âmbito organizacional.

A divergência de percepção de justiça distributiva e processual, além do fator geral de justiça organizacional, na comparação de respondentes possuidores de ensino superior e pós-graduação *lato sensu*, pode ser justificada pelo fato destes terem realizado a especialização para fins de acréscimo de pontos positivos para acesso a promoções. Neste contexto, vale esclarecer que tais cursos repercutem positivamente na pontuação dos militares estaduais para a ascensão a hierarquias superiores, constituindo fator de motivação para o estudo continuado dos respondentes.

Desta forma, o esforço particular do militar estadual na busca de novas titulações de ensino pode repercutir em uma melhor avaliação de desempenho por parte da organização, gerando uma melhor percepção de justiça em relação à distribuição de resultados e ao processo adotado para avaliação individual do militar estadual.

Relativamente aos respondentes possuidores do segundo grau e que não apresentaram diferenças estatisticamente significativas em relação ao restante da amostra, pode ocorrer que estes sofreram a influência de algum fator organizacional, nas suas percepções de justiça em relação à escolaridade. De fato, ao analisar individualmente os dados deste grupo, verifica-se que 110 do total de 159 militares estaduais, ou seja, 70% do grupo analisado, encontram-se na graduação de soldado, que é a base da carreira militar, em que titulações escolares ainda não repercutiram positivamente para fins de acesso a graduações superiores. Desta forma, para estes respondentes, a titulação escolar acabou sendo indiferente, tanto para o ensino superior como para a pós-graduação *lato sensu*, o que pode ter afetado estatisticamente a variável em análise.

Por fim, vale destacar que aspectos relacionados à escolaridade poderiam ser melhores preditores de justiça organizacional caso as titulações de ensino influenciassem em aspectos salariais, como já ocorreu no passado. Todavia, a legislação atual, diferentemente de outras carreiras públicas, veda qualquer espécie de recompensa remuneratória aos militares estaduais possuidores de curso superior, ou de pós-graduação.

4.4.3 Tempo de serviço na organização

Relativamente ao tempo de serviço na PMPR, observou-se que aproximadamente 63% da amostra possui mais de 10 anos de serviços prestados à organização. O tempo de serviço na instituição em relação aos construtos da pesquisa foi analisado pelo teste de *Kruskal-Wallis*, apresentando indicativos de correlação entre a variável e o tempo na organização ($p < 0,05$).

Para demonstrar as diferenças estatísticas resultantes do estudo, foram inseridas letras na coluna p. Letras diferentes indicam diferenças significativas e letras iguais inexistência de diferença estatística.

TABELA 8 – ANÁLISE ESTATÍSTICA ENTRE TEMPO DE SERVIÇO NA ORGANIZAÇÃO E JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

(continua)

Construtos	Tempo PMPR	n	Média	DP	Mínimo	Máximo	P
JP	1 a 5 anos	49	2.72	0.75	1.00	4.86	b
	6 a 10 anos	179	2.61	0.84	1.00	5.00	b
	11 a 15 anos	115	2.72	0.86	1.00	4.71	b
	16 a 20 anos	97	2.93	0.94	1.00	5.00	b
	21 a 25 anos	89	3.23	0.83	1.00	4.86	a
	26 a 30 anos	56	3.41	0.84	1.00	5.00	a
	mais de 30 anos	32	3.29	0.87	1.71	5.00	a
	Total	617	2.89	0.90	1.00	5.00	0,000
JD	1 a 5 anos	49	3.35	1.30	1.00	5.00	b
	6 a 10 anos	179	3.20	1.19	1.00	5.00	b
	11 a 15 anos	115	3.36	1.28	1.00	5.00	b
	16 a 20 anos	97	3.45	1.24	1.00	5.00	b
	21 a 25 anos	89	3.80	1.07	1.00	5.00	a
	26 a 30 anos	56	4.00	1.00	1.00	5.00	a
	mais de 30 anos	32	3.91	1.11	1.25	5.00	a
	Total	617	3.48	1.21	1.00	5.00	0,000
JIP	1 a 5 anos	49	3.97	1.03	1.00	5.00	b
	6 a 10 anos	179	3.60	0.99	1.00	5.00	b
	11 a 15 anos	115	3.55	1.14	1.00	5.00	b
	16 a 20 anos	97	3.79	1.05	1.00	5.00	b
	21 a 25 anos	89	3.97	1.02	1.00	5.00	b
	26 a 30 anos	56	4.14	0.86	1.00	5.00	a
	mais de 30 anos	32	4.05	0.92	1.75	5.00	a
	Total	617	3.78	1.04	1.00	5.00	0,000
JIN	1 a 5 anos	49	3.36	1.04	1.00	5.00	b
	6 a 10 anos	179	3.08	1.10	1.00	5.00	b
	11 a 15 anos	115	3.21	1.19	1.00	5.00	b
	16 a 20 anos	97	3.39	1.10	1.00	5.00	b
	21 a 25 anos	89	3.71	1.04	1.00	5.00	a
	26 a 30 anos	56	4.03	0.97	1.00	5.00	a
	mais de 30 anos	32	3.74	1.00	1.40	5.00	a
	Total	617	3.39	1.12	1.00	5.00	0,000

							(conclusão)
Construtos	Tempo PMPR	n	Média	DP	Mínimo	Máximo	P
JO (fator geral)	1 a 5 anos	49	3.26	0.73	1.00	4.80	b
	6 a 10 anos	179	3.04	0.80	1.25	5.00	b
	11 a 15 anos	115	3.14	0.90	1.10	4.90	b
	16 a 20 anos	97	3.32	0.90	1.00	4.90	b
	21 a 25 anos	89	3.61	0.78	1.00	4.95	a
	26 a 30 anos	56	3.83	0.79	1.00	5.00	a
	mais de 30 anos	32	3.68	0.79	1.70	4.85	a
	Total	617	3.31	0.86	1.00	5.00	0,000

FONTE: Dados da pesquisa.

Na comparação entre as categorias, observou-se que, de modo geral, os respondentes com mais de 20 anos na PMPR apresentam escore significativamente superior aos respondentes com possuem menos de 20 anos de serviço.

Os resultados da análise estatística coincidem com os estudos de Odellius e Rabelo-Santos (2008), que analisaram a percepção de justiça organizacional dos sistemas remuneratórios em organizações públicas, levando em consideração a variável “tempo de trabalho” na instituição. Segundo os autores, o critério temporal incute no trabalhador sentimentos de justiça em relação ao recebimento de retornos financeiros e de reconhecimento profissional. A não constatação destes fatores na vida profissional pode resultar em percepções de injustiça organizacional.

No mesmo sentido, Bidarian e Jafari (2012) também constataram a existência de uma relação entre justiça organizacional e tempo de serviço na instituição. Para os autores, quando as pessoas ingressam em uma organização esperam resultados negativos, porém mudam de atitude após reconhecer um ambiente justo no trabalho.

Entretanto, os resultados divergem de Andrade, Limongi-França e Stefano (2019), que ao estudar as dimensões da qualidade de vida no trabalho e justiça organizacional, constataram que o tempo de serviço não exerceu qualquer influência nas escalas de justiça organizacional.

No contexto da PMPR, o tempo de serviço na instituição demonstrou ser uma variável a ser considerada na análise da percepção de justiça de seus integrantes. Como observado, após 20 anos de tempo de serviço, as dimensões de justiça organizacional influenciaram positivamente as percepções dos militares estaduais.

Destaca-se, nesse sentido, que diversas características organizacionais estão relacionadas ao tempo de instituição. O primeiro deles é o implemento de progressões, equivalentes a promoções horizontais, que ocorrem a cada cinco anos, até o momento em que o militar estadual completar vinte e cinco anos de PMPR. Após,

tais progressões implantadas a cada dois anos de serviço, gerando incrementos salariais em menor espaço de tempo. Nesse contexto, o tempo de serviço, atrelado a fatores remuneratórios, pode gerar maior sensação de justiça distributiva, já que a mensuração entre contribuições organizacionais e recompensas recebidas, pode gerar uma avaliação positiva por parte do preceptor, como sugerido por Adams (1965).

Outro fator preponderante para escores superiores de justiça organizacional relacionados ao tempo de instituição é o recebimento de promoções no transcorrer da carreira. Em análise ao perfil dos respondentes, observa-se que após vinte e um anos de serviço, apenas dois militares estaduais (0,6% da amostra de Soldados) encontravam-se na graduação de Soldado, os quais representam a base da hierarquia militar. Este avanço na carreira, impactando a ascensão hierárquica ao passar do tempo e, invariavelmente, fatores remuneratórios, pode resultar em percepções positivas de justiça distributiva, mas também de justiça processual, já que policiais militares mais antigos na corporação podem apresentar melhor percepção em relação às alocações de recompensas, atribuindo peso às regras organizacionais, avaliando também o merecimento individual conforme a regra estabelecida, como sugerido por Leventhal (1980).

Destaca-se, ainda, que após os 20 anos de serviço, 50,5% dos respondentes informaram desempenhar atividades administrativas, exercendo funções ligadas à área de gestão e com maior poder decisório, o que pode proporcionar maior percepção de justiça organizacional.

Relativamente à significância estatística positiva dos construtos de justiça interpessoal e informacional, pode-se inferir que o critério temporal pode resultar em melhores relações interpessoais entre superiores e subordinados, e em maior clareza das informações disponibilizadas, principalmente quando afetam questões pertinentes ao local de trabalho, como sugerido por Graso et al. (2019).

Nesse sentido, por ser tratar de uma organização policial militar, com estrutura hierárquica mais rigorosa quando comparada a outras organizações públicas, é possível que as Praças com menor tempo de serviço, conseqüentemente com menor conhecimento em relação à complexidade organizacional, menor poder decisório, e com menos acesso aos decisores organizacionais, apresentem valores inferiores de justiça.

4.5 RESULTADO DO TESTE DE SIGNIFICÂNCIA ESTATÍSTICA, EM RELAÇÃO ÀS VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS

Este tópico tem por objetivo analisar as relações entre os fatores organizacionais afetos aos militares estaduais paranaenses e a justiça organizacional, com a finalidade de verificar a existência de diferenças de percepção em relação ao construto, com base nas características da organização. Para tanto, foram observadas as seguintes características: grau hierárquico, natureza da atividade desenvolvida, recebimento de promoção e acusação em procedimento administrativo disciplinar.

4.5.1 Grau hierárquico

Primeiramente, faz-se necessário demonstrar a distribuição dos respondentes deste estudo conforme a graduação hierárquica.

TABELA 9 – GRADUAÇÃO HIERÁRQUICA DOS RESPONDENTES

Graduação hierárquica	f	%
Soldado	338	54.78
Cabo	104	16.86
3º Sargento	46	7.46
2º Sargento	64	10.37
1º Sargento	43	6.97
Subtenente	22	3.57
Total	617	100

FONTE: Dados da pesquisa.

A relação entre o grau hierárquico e os construtos da justiça organizacional das Praças da PMPR foi realizada pelo teste de *Kruskal-Wallis*, que apresentou correlações estatisticamente significativas ($p < 0,05$). A tabela abaixo demonstra o resultado das correlações estatísticas.

TABELA 10 – ANÁLISE ESTATÍSTICA ENTRE GRAU HIERÁRQUICO E JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

Construto	Hierarquia	Média	DP	Mínimo	Máximo	p
JP	Soldado	2.63	0.85	1.00	5.00	
	Cabo	2.94	0.82	1.00	4.86	
	3º Sargento	3.16	0.87	1.57	5.00	
	2º Sargento	3.33	0.84	1.00	4.86	
	1º Sargento	3.59	0.74	1.71	5.00	
	Subtenente	3.38	0.81	1.71	4.71	
	Total	2.89	0.90	1.00	5.00	

(continua)

(conclusão)

Construto	Hierarquia	Média	DP	Mínimo	Máximo	p
JD	Soldado	3.21	1.26	1.00	5.00	
	Cabo	3.48	1.17	1.00	5.00	
	3º Sargento	3.85	1.15	1.00	5.00	
	2º Sargento	4.00	0.95	1.00	5.00	
	1º Sargento	4.04	0.87	1.75	5.00	
	Subtenente	4.09	0.89	2.00	5.00	
	Total	3.48	1.21	1.00	5.00	0,000
JIP	Soldado	3.64	1.04	1.00	5.00	
	Cabo	3.67	1.11	1.00	5.00	
	3º Sargento	4.16	0.92	2.00	5.00	
	2º Sargento	3.98	0.98	1.00	5.00	
	1º Sargento	4.24	0.82	1.50	5.00	
	Subtenente	4.13	0.91	1.75	5.00	
	Total	3.78	1.04	1.00	5.00	0,000
JIN	Soldado	3.15	1.12	1.00	5.00	
	Cabo	3.40	1.16	1.00	5.00	
	3º Sargento	3.83	0.98	1.60	5.00	
	2º Sargento	3.76	1.02	1.00	5.00	
	1º Sargento	3.99	0.85	1.80	5.00	
	Subtenente	3.82	0.97	1.40	5.00	
	Total	3.39	1.12	1.00	5.00	0,000
JO (fator geral)	Soldado	3.08	0.84	1.00	5.00	
	Cabo	3.31	0.85	1.00	4.85	
	3º Sargento	3.67	0.77	1.70	4.90	
	2º Sargento	3.70	0.76	1.00	4.95	
	1º Sargento	3.91	0.69	1.70	5.00	
	Subtenente	3.78	0.72	2.00	4.85	
	Total	3.31	0.86	1.00	5.00	0,000

FONTE: Dados da pesquisa.

Nas comparações entre as graduações hierarquias houve diferença estatisticamente significativa em todos os domínios de justiça organizacional. De modo geral, observa-se que os soldados apresentam sempre escore inferior ao das demais graduações. Por sua vez, os cabos apresentam um escore intermediário, maior que dos soldados, porém menor do que das graduações subsequentes. Observa-se ainda, à exceção do construto “justiça distributiva”, que o escore dos Subtenentes, que se encontram no topo da hierarquia das Praças, é inferior ao dos 1º Sargentos, porém superior ao dos 2º Sargentos.

No campo de pesquisa da justiça organizacional, vários estudos fornecem suporte para que os trabalhadores de um grupo ocupacional de status mais elevado possam perceber um nível mais elevado de justiça (POTIPIROON e RUBIN, 2016). Nesse contexto, grande parte da ligação entre a justiça organizacional e as reações, atitudes e comportamentos das pessoas podem ser explicadas pelo impacto de fatores hierárquicos nas avaliações de justiça percebidas pelos militares estaduais.

Assim, policiais militares de hierarquia superior são mais propensos a receber um tratamento mais favorável da organização, ao passo que militares da base da hierarquia possivelmente enfrentem maiores obstáculos para superar e receber recompensas organizacionais.

Relativamente à justiça distributiva e justiça processual, pode-se inferir que as significâncias estatísticas apresentadas no estudo sejam justificadas pelo regramento de distribuição de recompensas e pela avaliação individual dos processos organizacionais. Praças da base da hierarquia podem avaliar que suas contribuições para a organização são maiores quando comparadas com a de seus superiores, e que suas recompensas recebidas são menores. Desta forma, é possível policiais da base hierárquica da PMPR reduzam a dedicação à organizacional, com a finalidade de autoadequar seus sentimentos de injustiça.

Da mesma forma, é possível que policiais da mesma graduação hierárquica constituam grupos sociais dentro da organização, reproduzindo um senso coletivo em relação aos aspectos organizacionais, apresentando percepções similares nas avaliações dos processos de distribuição de recompensas, nas maneiras como as regras são implementadas e na análise das decisões tomadas, como delineado por Deutsch (1975).

Nos aspectos interpessoal e informacional de justiça organizacional, é plausível que Praças de hierarquia superior apresentem melhores relações interpessoais dentro da Corporação, e possuam em maior acesso às informações afetas ao local de trabalho. Invariavelmente, conforme o militar estadual ascende na hierarquia militar, novas atribuições, direitos e obrigações lhe são conferidas, aumentando o grau de responsabilidade exigida nas suas atividades desenvolvidas na organização. Paralelamente, o avanço na estrutura hierárquica é acompanhado de maior aproximação aos decisores, possibilitando melhores relações interpessoais, além de maior acesso às informações compartilhadas na organização, até mesmo porque estes policiais militares acabam possuindo maior participação no processo decisório.

Complementarmente, Aquino e Douglas (2003) inferem que indivíduos de hierarquia superior são menos sensíveis a atos de injustiça porque seus recursos de confirmação de status, como salário, autoridade e autonomia, servem como amortecedor contra eventos negativos. Como policiais militares da base da hierarquia

geralmente são privados de tais recursos, suas reações negativas representam uma forma de defesa contra novas perdas no local de trabalho.

Relativamente à diminuição das médias de percepção de justiça organizacional dos Subtenentes, tal comportamento pode estar relacionado à proximidade da aposentadoria por limite de tempo de serviço ou da limitação de acesso na carreira, já que esta é a última graduação da estrutura hierárquica da carreira de praça.

Verifica-se, portanto, que o grau hierárquico representa mais do que um conjunto de tarefas, conhecimentos, habilidades e responsabilidades externadas no contexto organizacional. A hierarquia militar constitui um importante indicador da posição social de um indivíduo no local de trabalho, que, segundo Aquino e Douglas (2003), pode ser utilizada para prever comportamentos e atitudes.

4.5.2 Natureza da atividade desenvolvida

A análise das dimensões em relação à natureza da atividade desenvolvida foi realizada por meio do teste *U de Mann Whitney*. Ao todo, 219 respondentes informaram estar desempenhando atividades de natureza administrativa, enquanto 398 realizam atividades operacionais. Nas comparações entre atividade administrativa e operacional houve diferenças estatisticamente significativas em todos os domínios. Os respondentes que atuam em atividades administrativas apresentaram um escore estatisticamente superior ao escore dos respondentes que atuam em atividades operacionais, em todos os domínios de justiça organizacional.

TABELA 11 – ANÁLISE ESTATÍSTICA ENTRE ATIVIDADE DESENVOLVIDA E JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

(continua)

Construtos	Atividade	Média	DP	Mínimo	Máximo	p
JP	Administrativa	3.12	0.85	1	5	
	Operacional	2.76	0.90	1	5	
	Total	2.89	0.90	1	5	0,000
JD	Administrativa	3.64	1.16	1	5	
	Operacional	3.38	1.23	1	5	
	Total	3.48	1.21	1	5	0,011
JIP	Administrativa	4.01	0.94	1	5	
	Operacional	3.65	1.06	1	5	
	Total	3.78	1.04	1	5	0,000
JIN	Administrativa	3.68	1.03	1	5	
	Operacional	3.22	1.15	1	5	
	Total	3.39	1.12	1	5	0,000

(conclusão)

Construtos	Atividade	Média	DP	Mínimo	Máximo	p
JO (fator geral)	Administrativa	3.54	0.80	1	5	
	Operacional	3.18	0.87	1	5	
	Total	3.31	0.86	1	5	0,000

FONTE: Dados da pesquisa.

Primeiramente, vale destacar que todas as Praças da PMPR ingressam na organização mediante concurso público, não havendo distinções para funções a serem desempenhadas. Desta forma, a designação do policial militar para o desempenho de atividades administrativas ou operacionais ocorre por motivos de necessidade da organização, por competências pessoais e até mesmo por necessidades individuais.

Antes de discutir a importância do status ocupacional nas percepções de justiça, faz-se necessário destacar as principais diferenças entre os dois grupos selecionados. Policiais militares alocados em atividades administrativas normalmente desempenham funções gerais de escritório, de suporte, contribuindo para a gestão organizacional. Geralmente o trabalho é burocrático, rotinizado e integrado aos centros de decisão da hierarquia organizacional.

Já policiais militares alocados em atividades operacionais, via de regra, cumprem escalas de serviço, que são intercalações entre dias de trabalho e dias de folga, incluindo períodos noturnos, finais de semana e feriados. Por estar relacionada à atividade fim da PMPR, a atividade operacional envolve maior risco à vida, sem possibilidade de contrapartida remuneratória, ou seja, os salários são idênticos aos dos policiais militares classificados em atividades administrativas.

Por vezes, a jornada de trabalho é estendida além do horário previsto nas escalas de serviço, em decorrência de demandas típicas da atividade operacional, como atendimento de ocorrências e realização de prisões em flagrante, gerando imprevisibilidade em relação à rotina e à duração da jornada de trabalho. De forma geral, a atuação do policial na área operacional ocorre em duplas, havendo maior distanciamento em relação aos agentes decisores quando comparados com policiais da atividade administrativa.

Nesse contexto, a análise estatística demonstrou que policiais militares do serviço operacional, quando comparados com policiais militares alocados na atividade administrativa, apresentaram diferença estatisticamente significativa e menor escore em todos os construtos de justiça organizacional.

Tais achados coincidem com os estudos de Rubin e Pérez Chiqués (2015), que constataram que os gestores do governo federal americano tendem a perceber níveis mais elevados de justiça processual do que funcionários não gerenciais (da linha de frente). Os autores argumentam que funcionários gerenciais possuem maior acesso aos recursos organizacionais, mais controle sobre o processo de formulação de regras e mais oportunidade de participar das decisões.

May et al. (2020), em um estudo com agentes penitenciários também encontraram diferentes percepções de justiça entre trabalhadores administrativos e operacionais. Segundo os autores, o desempenho de atividades operacionais ocorre 24 horas por dia, 365 dias por ano, impondo restrições de diversas naturezas aos trabalhadores, afetando suas percepções de justiça.

No contexto deste estudo, a maior sensação de injustiça por policiais militares da atividade operacional pode estar relacionada às comparações de suas contribuições e resultados de trabalho com militares estaduais do serviço administrativo, como sugere Adams (1965). Ao concluírem que a organização não oferece uma remuneração ou recompensa justa pela contrapartida do risco da atividade fim, policiais da atividade operacional podem experimentar vivências negativas relacionadas ao trabalho.

Por exemplo, um policial da atividade operacional pode perceber que sua carga de trabalho particular, em comparação com outros colegas, como mais rígida ou mais exigente, enquanto todos policiais recebem salários, benefícios, avaliações e reconhecimento independentemente da função exercida na organização. Essa falta percebida de reciprocidade e de troca de benefícios e recursos por parte da organização, pode interferir significativamente no nível de percepção de (in)justiça processual do policial em relação ao trabalho (LAMBERT, HOGAN e GRIFFIN, 2007).

Embora policiais militares operacionais e administrativos estejam sujeitos às mesmas políticas e processos organizacionais, a equipe operacional pode se deparar com regramentos mais rígidos por parte dos superiores, já que sua atuação primordial ocorre com o público externo, enquanto policiais administrativos podem receber comportamentos mais flexíveis, resultando em menor animosidade e maior percepção de justiça organizacional.

Outro fator preponderante é que policiais militares do serviço operacional possuem pouco controle sobre suas tarefas e o ambiente de trabalho. Na execução da atividade fim, são realizadas diversas atividades preventivas e repressivas, muitas

vezes com o uso força. Nesse sentido, é plausível que esses tipos de interações negativas afetem as percepções de justiça dos militares estaduais.

Destaca-se, ainda, que policiais militares estaduais que trabalham em unidades de trabalho administrativas estão mais próximos do nível organizacional superior, com maior participação no processo decisório, tendendo a desfrutar de maior influência sobre as políticas organizacionais, experimentando níveis mais elevados de justiça processual, distributiva, interpessoal e informacional. Com base nessa perspectiva, tais trabalhadores geralmente possuem mais acesso aos recursos organizacionais, mais controle sobre o processo de formulação de regras e mais oportunidade de participar das decisões (POTIPIROON e RUBIN, 2016).

4.5.3 Recebimento de Promoção

A análise das dimensões de justiça organizacional em relação ao recebimento de promoção foi realizada por meio do teste *U de Mann Whitney*. Ao todo, 211 militares estaduais foram promovidos no período de 2018 a 2020, enquanto 406 não receberam promoções, representando, respectivamente, 34% e 66% da amostra. Nas comparações entre os grupos analisados houve diferenças estatisticamente significativas em todos os domínios. Aqueles que receberam promoção recentemente (entre 2018 e 2020) apresentaram um escore estatisticamente superior ao escore daqueles que não receberam promoção.

TABELA 12 – ANÁLISE ESTATÍSTICA ENTRE PROMOÇÕES E JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

Construtos	Recebimento de Promoção	Média	DP	Mínimo	Máximo	p
JP	Não promovidos	2.76	0.90	1.00	5.00	
	Promovidos 2018 a 2020	3.13	0.84	1.00	5.00	
	Total	2.89	0.90	1.00	5.00	0,000
JD	Não promovidos	3.36	1.25	1.00	5.00	
	Promovidos 2018 a 2020	3.70	1.12	1.00	5.00	
	Total	3.48	1.22	1.00	5.00	0,001
JIP	Não promovidos	3.70	1.03	1.00	5.00	
	Promovidos 2018 a 2020	3.92	1.03	1.00	5.00	
	Total	3.78	1.04	1.00	5.00	0,006
JIN	Não promovidos	3.26	1.12	1.00	5.00	
	Promovidos 2018 a 2020	3.63	1.09	1.00	5.00	
	Total	3.39	1.13	1.00	5.00	0,000
JO (fator geral)	Não promovidos	3.19	0.86	1.00	5.00	
	Promovidos 2018 a 2020	3.53	0.83	1.00	5.00	
	Total	3.31	0.86	1.00	5.00	0,000

FONTE: Dados da pesquisa.

Para análise desta variável, vale esclarecer que a legislação afeta à promoção de Praças sofreu diversas alterações no ano de 2018, sendo modificados alguns requisitos anteriormente exigidos para fins de concorrência a promoções. A inovação mais significativa foi a revogação da exigência de realização de Curso de Formação de Cabos para efetivação da promoção dos Soldados a Cabo, os quais passaram a integrar um quadro de acesso com critérios de antiguidade e merecimento.

Paralelamente a isso, a PMPR, através de ato alto comando, passou a propor ao Chefe do Poder Executivo a abertura de um quantitativo de vagas para promoção de Soldado para Cabo, sendo os demais acessos na carreira realizados conforme a sucessão natural de abertura de vagas, a exemplo de reservas remuneradas (aposentadorias). O Governo do Estado, por mandamento legal, passou a ratificar, via Decreto, as autorizações de promoções requeridas pela PMPR.

Toda essa sistemática resultou em um maior quantitativo de policiais militares promovidos no período de 2018 a 2020, por dois motivos principais: a dispensa da realização de curso para promoção de Soldado para Cabo e a existência de vagas abertas no quadro e não preenchidas, motivada principalmente pela defasagem de efetivo na organização. De fato, ao analisar isoladamente apenas o grupo de policiais promovidos, constata-se que 49% do total de respondentes receberam a sua primeira promoção, de Soldado para Cabo.

Realizadas tais considerações, verifica-se que os achados deste estudo encontram respaldo nas pesquisas de Cohen-Charash e Spector (2001), que inferem que os resultados organizacionais, à exemplo do recebimento de promoções, afetam as percepções de justiça distributiva, repercutindo inclusive na quantidade e qualidade do trabalho desempenhado pelos funcionários. Adams e Freedman (1976) corroboram este entendimento, asseverando que as percepções de injustiça são construídas por meio de retenções sistemáticas de promoções e salários, afetando a esperança dos funcionários.

Tais resultados possuem implicações teóricas e práticas, sendo úteis tanto para o meio acadêmico, na forma de confirmação da teoria, mas também para as organizações e seus gestores, diretores, ou agentes decisores responsáveis pelo processo de distribuição de recompensas de qualquer natureza, além das de natureza monetária. O recebimento de promoções representa um recurso organizacional desejável e não disponível a todos, constituindo uma modalidade de recompensa com

implicações em todos os construtos de justiça organizacional, como propuseram Wolfe e Piquero (2011).

Relativamente aos escores inferiores dos militares estaduais não promovidos no período considerado, algumas hipóteses podem justificar esta reação. A primeira é que alguns policiais podem ter sido preteridos nas apreciações de promoções, gerando sentimento de injustiça em relação à distribuição dos recursos promocionais, e ao processo adotado para acesso na carreira. Essa frustração pode contribuir para sentimentos inferiores de justiça também no aspecto interpessoal e informacional, que estão relacionados ao relacionamento entre superiores e subordinados, ou especificamente, à falta deste.

Outro fator a ser considerado é a mudança no critério legal para concessão de promoções. No regramento antigo, a promoção à Cabo, por exemplo, estava condicionada à realização de concurso interno pela PMPR, com ampla concorrência entre os candidatos, os quais eram agraciados com a promoção após a conclusão do Curso de Formação de Cabos. A mudança deste critério, com a implantação do quadro de acesso para promoção por merecimento e antiguidade pode ter afetado a percepção de justiça em relação ao processo, principalmente por parte dos policiais militares com menor tempo de serviço, que perderam a esperança de serem promovidos via concurso interno e agora necessitam esperar um longo prazo temporal para figurar nos quadros de acesso para fins de promoção.

Por fim, há de se considerar que a estrutura hierarquizada, característica de uma organização militar, pode contribuir para a dificuldade de acesso a informações relativas aos processos de promoção, aos critérios para abertura de vagas, gerando instabilidade em relação ao futuro do desenvolvimento da carreira, contribuindo para percepções de injustiça organizacional.

4.5.4 Acusação em procedimento disciplinar

A análise das dimensões de justiça organizacional em relação à acusação em procedimento disciplinar foi realizada por meio do teste *U de Mann Whitney*. Ao todo, 341 militares estaduais informaram não terem sido submetidos a procedimento de natureza disciplinar, enquanto 275 declararam ter configurado como envolvido em procedimento disciplinar. Nas comparações entre os grupos analisados houve diferenças estatisticamente significativas em todos os domínios de justiça

organizacional. Ainda, aqueles que responderam a procedimentos de natureza disciplinar apresentaram um escore estatisticamente inferior ao escore daqueles que não responderam.

TABELA 13 – ANÁLISE ESTATÍSTICA ENTRE ACUSAÇÃO EM PROCEDIMENTO DISCIPLINAR E JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

Construtos	Procedimento disciplinar	Média	DP	Mínimo	Máximo	p
JP	Não	2.97	0.89	1.00	5.00	
	Sim	2.79	0.89	1.00	5.00	
	Total	2.89	0.90	1.00	5.00	0,017
JD	Não	3.56	1.22	1.00	5.00	
	Sim	3.37	1.21	1.00	5.00	
	Total	3.48	1.22	1.00	5.00	0,036
JIP	Não	3.89	1.00	1.00	5.00	
	Sim	3.64	1.06	1.00	5.00	
	Total	3.78	1.04	1.00	5.00	0,003
JIN	Não	3.53	1.10	1.00	5.00	
	Sim	3.20	1.13	1.00	5.00	
	Total	3.39	1.13	1.00	5.00	0,000
JO (fator geral)	Não	3.41	0.86	1.00	5.00	
	Sim	3.18	0.85	1.00	4.95	
	Total	3.31	0.86	1.00	5.00	0,000

FONTE: Dados da pesquisa.

Antes de analisar os resultados estatísticos obtidos, faz-se necessário contextualizar a natureza do processo disciplinar a que estão sujeitos os policiais militares paranaenses. No âmbito administrativo, a PMPR, por mandamento legal, aplica as disposições do Regulamento Disciplinar do Exército – RDE (BRASIL, 2002), que tem por finalidade delinear condutas tipificadas como transgressões disciplinares e estabelecer normas relativas a punições disciplinares, comportamento militar, recursos e recompensas.

O documento legal em comento apresenta um rol taxativo de ações e omissões passíveis de punição, a exemplo da não observância de determinadas condutas na área operacional ou administrativa, violações às relações hierárquicas, à honestidade, à moral e à honra militar.

Eventuais infrações ao regulamento são apuradas em Formulário de Apuração de Transgressão Disciplinar, sendo garantido ao envolvido os direitos constitucionais da ampla defesa e do contraditório. A responsabilidade pela solução do procedimento disciplinar recai sobre o Comandante da Unidade em que militar acusado trabalha, que pode, com base nos dispositivos do Regulamento Disciplinar

do Exército, aplicar punições, quando restar comprovado o cometimento da transgressão, ou determinar o arquivamento, caso considere a imputação improcedente ou inexistente.

Compete destacar que transgressões disciplinares não podem ser confundidas com outros instrumentos de apuração de eventuais condutas ilegais cometidas por militares estaduais no exercício da função, à exemplo do Inquérito Policial Militar, destinado à apuração de crimes, ou Sindicância, que é um instrumento de natureza administrativa e de caráter inquisitorial, cuja finalidade é a apuração de fatos, a produção de provas e o esclarecimento de circunstâncias.

Realizadas tais considerações, a análise dos dados evidencia que o simples fato do militar estadual ser submetido a procedimento de natureza disciplinar, independentemente da solução dos Comandantes pelo arquivamento ou pela punição, repercute negativamente na percepção de todos os construtos de justiça organizacional.

Nesse sentido Wolfe e Piquero (2011) inferem que é possível que policiais que tenham sofrido acusações disciplinares, especialmente quanto equivocadas, apresentem maior potencial de reagir com sentimentos negativos, o que pode gerar percepções de uma organização injusta como um todo. Colquitt et al. (2013) corroboram este entendimento, inferindo que os sentimentos de injustiça podem se transformar em raiva, ansiedade e culpa.

Shane (2012), em estudos no contexto disciplinar de policiais, concluiu que estes demonstravam maior probabilidade de perceber que o processo disciplinar é justo quando o poder discricionário e as incertezas em relação aos supervisores foram reduzidas por meio de uma matriz disciplinar para resultados disciplinares. Apesar deste estudo não ter analisado a percepção de justiça de policiais punidos disciplinarmente, mas apenas se foram envolvidos em procedimento disciplinar, pode ser possível que os apontamentos de Shane (2012) se estendam à PMPR, uma vez que a aplicação das punições fica a cargo do Comandante, não havendo uma dosimetria padronizada para punição conforme cada conduta considerada irregular, restando margens para a discricionariedade.

No geral, esses estudos indicam que, se a organização policial for transparente e adotar procedimentos previsíveis para lidar com questões disciplinares, conseqüentemente seus integrantes perceberão que a PMPR é uma organização justa, seja na distribuição de sanções ou no processo adotado para análise destas

transgressões. Todavia, caso a organização não adote políticas e procedimentos previsíveis, se desvie destas regras ou não apresente consistência na apuração dos resultados, os policiais não perceberão que a organização é justa (WOLFE e PIQUERO, 2011).

Relativamente ao aspecto interpessoal e informacional no contexto disciplinar, vale destacar que tais percepções podem ser afetadas pelo fato dos superiores hierárquicos dos militares estaduais submetidos a procedimentos disciplinares serem os encarregados pela apuração dos fatos. No campo prático, ambos possuem convivência diária nas diversas Unidades da PMPR, e a apuração de transgressões nos processos administrativos pode gerar barreiras à relação entre o autor da transgressão e o responsável pela apuração dos fatos.

Ainda, a responsabilidade pela aplicação de punições decorrentes de transgressões disciplinares recai sobre o comandante do autor da transgressão disciplinar. Nesse aspecto, é possível que o policial militar punido disciplinarmente, apresente reações negativas em relação aos superiores hierárquicos, repercutindo em valores inferiores de justiça organizacional. Vale esclarecer que, sob essa ótica, justiça é, em partes, determinada pelas percepções de resultados como positivos ou negativos para o observador, possuindo, portanto, um viés egocêntrico, como sugerido por Cropanzano e Moliner (2013).

Retomando ao objetivo estudo, e superado o caráter teórico das duas primeiras questões de pesquisa, verifica-se que a terceira questão de procurou responder qual é a percepção geral de justiça organizacional das Praças da Polícia Militar do Paraná. A resposta a este questionamento foi delineada no item 4.3, sendo apresentados os dados gerais da análise estatística proposta, contendo os resultados dos construtos da escala de justiça organizacional selecionada para este estudo.

Com base no referencial teórico, foram selecionados fatores individuais e organizacionais relevantes de impacto na justiça organizacional. Nesse sentido, a resposta à quarta pergunta de pesquisa foi apresentada nos itens 4.4 e 4.5 que apresentam as variáveis independentes que apresentaram resultados estatisticamente relevantes para o estudo.

Nos mesmos itens encontram-se as respostas à quinta questão de pesquisa, que teve a finalidade de identificar a relação existente entre as variáveis independentes e a justiça organizacional (variável dependente). Observou-se que Praças de grau hierárquico superior, ou que foram promovidos recentemente,

apresentaram melhores percepções de justiça organizacional, quando comparados, respectivamente, aos policiais militares da base da hierarquia militar ou que não foram promovidos. Já policiais militares alocados na atividade operacional, quando comparados com policiais do serviço administrativo, ou que foram acusados em procedimento de natureza disciplinar, perceberam a organização como mais injusta.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS, CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste trabalho procurou-se analisar a relação existente entre fatores individuais e organizacionais, e a justiça organizacional no contexto de uma organização policial militar. Na análise dos dados coletados foi possível identificar elementos importantes de impacto na percepção de justiça da população pesquisada, principalmente no aspecto organizacional/profissional.

Observou-se, a partir do modelo tetradimensional de justiça organizacional proposto por Greenberg (1993) e validado por Colquitt (2001), que policiais militares paranaenses apresentam melhores percepções em relação às dimensões de justiça interpessoal, seguidas pelas dimensões distributiva e informacional. A dimensão processual apresentou as menores médias, demonstrando ser a fonte de maior percepção de injustiça por parte das Praças da Polícia Militar do Paraná, em relação à organização.

Quanto aos resultados das inferências estatísticas descritas no capítulo anterior, observou-se que as variáveis independentes demográficas, em relação a percepção de justiça organizacional das Praças da Polícia Militar do Paraná, constituem preditores moderados do construto. A variável “sexo” não se demonstrou estatisticamente significativa, apesar de policiais militares femininas apresentarem médias superiores de justiça em relação aos militares estaduais do sexo masculino.

Relativamente à escolaridade, apenas as dimensões distributiva e processual de justiça organizacional de policiais militares possuidores de pós-graduação *lato sensu* foram impactadas positivamente em relação aos respondentes possuidores do ensino superior completo. O tempo de serviço na organização, especialmente após os vinte anos de trabalho, também resultou em valores superiores de percepção de todos construtos de justiça organizacional, apresentando resultados estatisticamente relevantes.

Já as variáveis independentes organizacionais exploradas apresentaram resultados estatisticamente significativos em todas as dimensões de justiça organizacional. Observou-se que o grau hierárquico, a natureza da atividade desenvolvida na organização (operacional *versus* administrativa), o recebimento recente de promoções (promovidos *versus* não promovidos) e a acusação em procedimento administrativo disciplinar (acusados *versus* não acusados), constituem fortes preditores de justiça organizacional das Praças da Polícia Militar do Paraná.

5.1 CONCLUSÕES

Este estudo contribui para o maior conhecimento da justiça organizacional no Brasil, em que a teoria é pouco pesquisada no campo da psicologia organizacional e da administração. Contribui, ainda, ao explorar a percepção de justiça organizacional de uma amostra não estudada anteriormente. Além de não ter sido objeto de investigações anteriores, a classe de policial militar é constantemente questionada, interna e externamente, quanto as ações realizadas no desempenho de suas missões e quanto aos resultados organizacionais obtidos. Nesse contexto, as atitudes dos policiais militares podem externar, entre outros fatores, seus julgamentos de justiça.

Verificou-se que os fatores organizacionais selecionados para análise neste estudo impactaram todas as dimensões de percepção de justiça organizacional dos respondentes – distributiva, processual, interpessoal e informacional. Essa constatação evidencia que quando policiais militares que se sentem injustiçados por alguma característica organizacional, a exemplo do não recebimento de promoção, que está mais ligada à justiça distributiva e processual, tendem a replicar a sensação negativa nas dimensões informacional e interpessoal, repercutindo nas interações com superiores hierárquicos no local de trabalho e na organização como um todo.

Outra conclusão importante consiste no fato deste estudo confirmar o senso comum em relação à justiça organizacional na PMPR, no que se refere às variáveis organizacionais. Policiais militares da base da hierarquia militar, alocados em atividades operacionais, que não foram promovidos recentemente ou que foram acusados em processo disciplinar, enxergaram a organização como mais injusta, evidenciando a necessidade dos gestores da Corporação estarem atentos a estes policiais militares, bem como a imprescindibilidade de adoção de medidas internas para modificação desse cenário.

Verifica-se, portanto, que a Polícia Militar do Paraná precisa rever as regras internas relacionadas às variáveis de impacto na percepção de justiça, a exemplo dos fatores que repercutiram negativamente neste estudo, cujos reflexos impactam policiais militares a nível individual, de grupo ou organizacional. Além disso, é preciso estar atento ao se considerar a justiça organizacional como variável interveniente em outros construtos do comportamento organizacional, como o absentéismo, a intenção de rotatividade, o comportamento contraproducente, entre outros.

5.2 RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS

Os dados analisados permitem sugerir aos administradores da PMPR o desenvolvimento de políticas pautadas em procedimentos justos, comunicando-se com seus subordinados sobre políticas específicas, a fim de esclarecer o porquê delas estarem em vigor, permitindo que os policiais expressem suas opiniões e preocupações sobre tais políticas.

Esta sugestão se aplica a políticas relativas a regras organizacionais, alocação de recursos humanos, processos disciplinares, práticas de recrutamento e seleção, procedimentos promocionais, entre outros. Em suma, os administradores da PMPR podem aprender muito com os princípios da justiça organizacional ao projetar políticas internas, o que, por sua vez, poderá tornar as unidades policiais militares em organizações melhores sucedidas.

Relativamente aos policiais militares da base hierárquica militar, sugere-se a retomada do sistema antigo promoção, em paralelo com o sistema vigente, composto por um quadro de acesso com critérios de antiguidade e merecimento. Desta forma, policiais militares em início de carreira poderiam realizar concursos internos para alcance de novas graduações, independentemente do quadro de acesso, alimentando, assim, a esperança de crescimento dentro da organização, diminuindo o número de evasões na PMPR decorrentes de sentimentos de injustiça.

No que tange aos policiais militares alocados em atividades operacionais, verifica-se a necessidade de implementação de contrapartidas organizacionais para aqueles que desempenham atividades em escalas de serviço, que englobam o período noturno, finais de semana e feriados. Tais contrapartidas poderiam refletir em critérios remuneratórios, em escores superiores no “conceito militar” (avaliação de desempenho) afetos aos quadros de acesso a promoções, em maior número de vagas para concorrência a promoções, ou até mesmo, em carga horária de trabalho diferenciada.

Em relação às promoções, apesar de ser evidente a impossibilidade de concessão deste benefício a todos indistintamente e sem o caráter meritório, sugere-se que a PMPR proporcione maior transparência aos quadros de acesso, com meios tecnológicos alternativos para divulgação da informação, que vão além da intranet da Corporação (rede corporativa), proporcionando maior facilidade e transparência no

acesso aos dados do interessado e de seus concorrentes, além de maior previsibilidade de vagas ofertadas para futuras promoções.

No que se refere à acusação em procedimento disciplinar, recomenda-se que as autoridades competentes sejam imparciais na determinação para abertura de procedimento disciplinar e que os responsáveis pela condução destes casos adotem procedimentos previsíveis para lidar com questões dessa natureza.

Sugere-se, nesse contexto, a redução do poder discricionário dos superiores hierárquicos na dosimetria de sanções disciplinares, por meio de uma matriz disciplinar, análoga a uma jurisprudência organizacional, para que transgressões de natureza similar sejam avaliadas conforme julgados anteriores. Esta medida evitaria desproporcionalidade na aplicação de sanções administrativas, e reduziria a imprevisibilidade aos que vierem a ser submetido a tais processos.

Recomenda-se, ainda, a divulgação das transgressões disciplinares cometidas com maior frequência, visando a conscientização do público interno, bem como cautela na divulgação da solução destes procedimentos, uma vez que a ampla publicidade de fatores negativos relacionados a pessoa do acusado pode aumentar o sentimento de injustiça em relação à organização.

Desta forma, considerando que a PMPR necessita atender aos princípios de direito administrativo na formalização de seus atos, como é o caso do princípio da publicidade, sugere-se que questões disciplinares sejam publicadas apenas em veículos reservados, evitando-se a maior exposição daqueles que vierem a ser acusados ou punidos em procedimentos disciplinares.

5.3 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Diante de todo exposto, recomenda-se a aplicação de pesquisa desta natureza em outras organizações, sejam públicas ou privadas, para a análise do impacto de fatores demográficos e organizacionais na justiça organizacional.

Também, torna-se pertinente a testagem preditiva da percepção de justiça organizacional por meio de outras variáveis independentes, podendo-se ir além do aspecto pessoal e profissional adotados neste estudo, incluindo associações com outras teorias, como delineado no referencial teórico. Recomenda-se, ainda, estudos considerando a justiça organizacional como variável interveniente no comportamento

organizacional, e a sua relação com outros construtos, como o absentéismo, comportamento contraproducente e intenção de rotatividade, entre outros.

Sugere-se, também, a realização de estudos com corte longitudinal, a fim de se analisar a estabilidade de variáveis selecionadas e das percepções de justiça ao longo do tempo nas organizações. Quanto à técnica de coleta de dados, recomenda-se a utilização de entrevistas para aprofundamento do pesquisador no objeto de estudo, já que esta técnica pode facilitar a compreensão detalhada das crenças, valores e sentimentos dos entrevistados em relação à organização, fornecendo novos *insights* de pesquisa.

Aconselha-se, ainda, a realização de pesquisas quantitativas com teste de hipóteses para averiguar, com base em afirmações, se as variáveis selecionadas apresentam resultados estatisticamente significativos na percepção de justiça dos entrevistados.

Por fim, esta pesquisa explorou a avaliação das Praças da Polícia Militar do Paraná sobre aspectos individuais e organizacionais relevantes para a justiça organizacional. Entretanto, pouco é conhecido sobre as próprias orientações dos gestores da PMPR e o uso da justiça organizacional. Desta forma, encorajamos os futuros pesquisadores interessados na temática policial militar e da segurança pública a considerar a importância teórica e prática e a via de mão dupla da justiça organizacional.

REFERÊNCIAS

- ADAMS, J. S. Towards an understanding of inequity. **Journal of Abnormal and Social Psychology**, v. 67, n. 5, p. 422-436, 1963.
- ADAMS, J. S. Inequity In Social Exchange. **Advances in Experimental Social Psychology**, v. 2, n. C, p. 267-299, 1965.
- ADAMS, J. S.; FREEDMAN, S. Equity theory revisited: Comments and annotated bibliography. **Advances in Experimental Social Psychology**, v. 9, n. C, p. 43-90, 1976.
- ALMEIDA, G. DE O.; MONTEIRO DA SILVA, A. M. Justiça Organizacional, Impactos no Burnout e o Comprometimento dos Trabalhadores. **Gestão.Org**, v. 4, p. 160-175, 2006.
- AMBROSE, M. L.; SCHMINKE, M. The Role of Overall Justice Judgments in Organizational Justice Research: A Test of Mediation. **Journal of Applied Psychology**, v. 94, n. 2, p. 491-500, 2009.
- ANDRADE, S. M. DE; LIMONGI-FRANÇA, A. C.; STEFANO, S. R. Dimensões da qualidade de vida no trabalho e justiça organizacional: um estudo com servidores públicos municipais. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 17, n. 3, p. 93-108, 2019.
- DE ANGELIS, J.; KUPCHIK, A. Citizen oversight, procedural justice, and officer perceptions of the complaint investigation process. **Policing**, v. 30, n. 4, p. 651-671, 2007.
- AQUINO, K.; DOUGLAS, S. Identity threat and antisocial behavior in organizations: The moderating effects of individual differences, aggressive modeling, and hierarchical status. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 90, n. 1, p. 195-208, 2003.
- ARAÚJO, C. A. Bibliometria : evolução histórica e questões atuais. **Em Questão, Porto Alegre**, v. 12, n. 1, p. 11-32, 2006.
- ARAÚJO, R. F.; ALVARENGA, L. A bibliometria na pesquisa científica da pós-graduação brasileira de 1987 a 2007. **Encontros Bibli: Revista eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da informação**, v. 16, n. 31, p. 51-70, 2011.
- ASSMAR, E. M. L.; FERREIRA, M. C.; SOUTO, S. DE O. Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 18, n. 3, p. 443-453, 2005.
- ASSMAR, E. M. L.; FERREIRA, M. C.; SOUTO, S. O.; et al. Justiça Organizacional: um modelo multidimensional para uso no Brasil. **I Congresso Brasileiro de Psicologia: Ciência & Profissão**, 2002. São Paulo.
- BABBIE, E. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: Editora da UFMG,

1999.

BECHTOLDT, M. N.; WELK, C.; HARTIG, J.; ZAPF, D. Main and moderating effects of self-control, organizational justice, and emotional labour on counterproductive behaviour at work. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 16, n. 4, p. 479-500, 2007.

BELLAS, A. R. M.; SALLES, D. M. R. Percepção de Justiça Organizacional em Instituições Bancárias e a Influência das Variáveis Demográficas e Funcionais na Predição do seu Comportamento. **V Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**. p. 1-16, 2015. Salvador.

BIDARIAN, S.; JAFARI, P. The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Trust. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 47, p. 1622-1626, 2012.

BIES, R. J. Interactional justice: locking backward, locking forward. In: R. S. Cropanzano; M. L. Ambrose (Orgs.); **Oxford library of psychology. The Oxford handbook of justice in the workplace**. p. 89-107, 2015. Oxford University Press.

BIES, R. J.; MOAG, J. F. Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. In: Lewicki. R. J.; P. H. Sheppard; M. H. Bazerman (Orgs.); **Research on Negotiations in Organizations**. p. 43-55, 1986. JAI Press, Greenwich.

BOBOCEL, D. R.; GOSSE, R. Procedural justice: A historical review and critical analysis. In: R. S. Cropanzano; M. L. Ambrose (Orgs.); **Oxford library of psychology. The Oxford handbook of justice in the workplace**. p. 51-87, 2015. Oxford University Press.

BRASIL.[Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Decreto nº 4346, de 26 de agosto de 2002. Aprova o Regulamento Disciplinar do Exército (R-4) e dá outras providências. Legislação Federal, Brasília, 26 ago. 2002. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/d4346.htm Acesso em: 13 jun. 2021.

BROCKNER, J.; WIESENFELD, B. M. An integrative framework for explaining reactions to decisions: Interactive effects of outcomes and procedures. **Psychological Bulletin**, v. 120, n. 2, p. 189-208, 1996.

BROCKNER, J.; WIESENFELD, B. M.; SIEGEL, P. A.; BOBOCEL, D. R.; LIU, Z. Riding the Fifth Wave: Organizational Justice as Dependent Variable. **Research in Organizational Behavior**, v. 35, p. 103-121, 2015. Elsevier Ltd.

CARR, J. D.; MAXWELL, S. R. Police officers' perceptions of organizational justice and their trust in the public. **Police Practice and Research**, v. 19, n. 4, p. 365-379, 2018. Routledge.

COHEN-CHARASH, Y.; SPECTOR, P. E. The role of justice in organizations: A meta-

analysis. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 86, n. 2, p. 278-321, 2001.

COLQUITT, J. A. On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 3, p. 386-400, 2001.

COLQUITT, J. A. Organizational Justice. In: S. W. J. Kozlowski (Org.); **The Oxford handbook of organizational psychology**. v. 1, p. 526-547, 2012. New York: Oxford University Press.

COLQUITT, J. A.; GREENBERG, J.; ZAPATA-PHELAN, C. P. What is organizational justice? A historical overview. In: J. Greenberg; J. A. Colquitt (Orgs.); **Handbook of organizational justice**. p. 3-56, 2005. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

COLQUITT, J. A.; SCOTT, B. A.; RODELL, J. B.; et al. Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. **Journal of Applied Psychology**, v. 98, n. 2, p. 199-236, 2013.

COLQUITT, J. A.; ZIPAY, K. P. Justice, Fairness, and Employee Reactions. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 2, n. December 2014, p. 75-99, 2015.

COLQUITT, J. A.; ZIPAY, K. P.; LYNCH, J. W.; OUTLAW, R. Bringing "The Beholder" center stage: On the propensity to perceive overall fairness. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 148, p. 159-177, 2018. Elsevier.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em Administração**. 10ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CORNELIS, I.; HIEL, A. VAN; CREMER, D. DE; MAYER, D. M. Journal of Experimental Social Psychology When leaders choose to be fair: Follower belongingness needs and leader empathy in influences leaders' adherence to procedural fairness rules. **Journal of Experimental Social Psychology**, v. 49, n. 4, p. 605-613, 2013. Elsevier Inc.

COSTA, F. D. **Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em administração**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.

CRESWELL, J. **Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches**. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2003.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CROPANZANO, R.; MOLINER, C. Hazards of justice: Egocentric bias, moral judgments, and revenge-seeking. In: S. M. Elias (Org.); **Psychology and crime. Deviant and criminal behavior in the workplace**. p. 155-177, 2013. New York University PRESS.

CROPANZANO, R. S.; AMBROSE, M. L. Organizational Justice: where we have been

and where we are going. In: R. S. Cropanzano; M. L. Ambrose (Orgs.); **The Oxford Handbook of Justice in the Workplace**. p. 1-20, 2015. New York: Oxford University Press.

CROW, M. M.; LEE, C. B.; JOO, J. J. Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers: An investigation of job satisfaction as a mediator. **Policing**, v. 35, n. 2, p. 402-423, 2012.

CUBAS, V. D. O.; ALVES, R. A.; OLIVEIRA, A. R. Tão diferentes e tão iguais: As percepções de policiais civis e militares de São Paulo sobre suas instituições. **Dilemas - Revista de Estudos de Conflito e Controle Social**, v. 13, n. 3, p. 801-825, 2020.

DEUTSCH, M. Equity, Equality, and Need: What Determines Which Value Will Be Used as the Basis of Distributive Justice? **Journal of Social Issues**, v. 31, n. 3, p. 137-149, 1975.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 25ª ed. São Paulo: Ádas, 2012.

ELOVAINIO, M.; KIVIMÄKI, M.; VAHTERA, J. Organizational justice: Evidence of a new psychosocial predictor of health. **American Journal of Public Health**, v. 92, n. 1, p. 105-108, 2002.

ELOVAINIO, M.; LEINO-ARJAS, P.; VAHTERA, J.; KIVIMÄKI, M. Justice at work and cardiovascular mortality: a prospective cohort study. **Journal of Psychosomatic Research**, v. 61, n. 2, p. 271-274, 2006.

FIELD, A. **Descobrendo a estatística usando o SPSS**. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FIUZA, G. D. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 5, p. 55-81, 2010.

FONTELLES, M. J. **Bioestatística aplicada à pesquisa experimental: volume 1**. São Paulo: Livraria da Física, 2012.

FREEDMAN, S. M.; MONTANARI, J. R. An integrative model of managerial reward allocation. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 3, p. 381-390, 1980.

GOLDENBELD, C.; DE CRAEN, S. The comparison of road safety survey answers between web-panel and face-to-face; Dutch results of SARTRE-4 survey. **Journal of Safety Research**, v. 46, p. 13-20, 2013. National Safety Council and Elsevier Ltd.

GOMIDE JR., S.; LIMA, D. M.; FARIA NETO, W. Validade discriminante das medidas de percepção de justiça de distribuição e percepção de justiça de procedimentos. Reunião Anual de Psicologia. **Anais...**, 1996. Ribeirão Preto - SP: Universidade de São Paulo (USP).

GRASO, M.; CAMPS, J.; STRAH, N.; BREBELS, L. Organizational justice enactment: An agent-focused review and path forward. **Journal of Vocational Behavior**, p. 1-23,

2019.

GREENBERG, J. On the Apocryphal Nature of Inequity Distress. In: R. Folger (Org.); **The Sense of Injustice. Critical Issues in Social Justice**. p. 167-188, 1984. New York: Plenum.

GREENBERG, J. A Taxonomy of Organizational Justice Theories. **Academy of Management Review**, v. 12, n. 1, p. 9-22, 1987.

GREENBERG, J. Equity and workplace status. **Journal of Applied Psychology**, v. 73, n. 4, p. 606-613, 1988.

GREENBERG, J. Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. **Journal of Management**, v. 16, n. 2, p. 399-432, 1990.

GREENBERG, J. The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In: R. S. Cropanzano (Org.); **Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management**. p. 79-103, 1993. Hillsdale: NJ: Erlbaum.

GREENBERG, J.; ORNSTEIN, S. High status job title compensation for underpayment: A test of equity theory. **Journal of Applied Psychology**, v. 68, n. 2, p. 285-297, 1983.

HOMANS, G. C. **Social Behaviour: Its elementary forms**. London: Routledge & Kegan Paul, 1961.

JESUS, R. G.; ROWE, D. E. O. Justiça organizacional percebida por professores dos ensinos básico, técnico e tecnológico. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 6, p. 172-200, 2014.

JESUS, R. G.; ROWE, D. E. O. Percepção de políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: o papel mediador da percepção de justiça organizacional. **Tourism & Management Studies**, v. 11, n. 2, p. 211-218, 2015.

KEENA, L. D.; LAMBERT, E. G.; HAYNES, S. H.; MAY, D.; BUCKNER, Z. Examining the Relationship between Job Characteristics and Job Satisfaction among Southern Prison Staff. **Corrections**, v. 5, n. 2, p. 109-129, 2020. Routledge.

KNOPLOCK, G. M. **Manual de direito administrativo: teoria, doutrina e jurisprudência**. 10^a rev., ed. São Paulo: Método, 2016.

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

LEVENTHAL, G. S. The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In: L. Berkowitz; E. Walster (Orgs.); **Advances in Experimental Social Psychology**. p. 91-131, 1976. New York: Academic Press.

LEVENTHAL, G. S. What should be done with equity theory? New approaches to study of fairness in social relationship. In: K. Gergen; M. Greenberg; R. Willis (Orgs.); **Social exchange: Advance in theory and research**. p. 27-55, 1980. New York: Plenum Press.

LIND, E. A.; TYLER, T. R. **The social psychology of procedural justice**. New York: NY: Plenum Press, 1988.

LOBOS, J. Teorias sobre a motivação no trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 15, n. 2, p. 17-25, 1975.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MAY, D. C.; LAMBERT, E. G.; LEONE, M. C.; KEENA, L. D.; HAYNES, S. H. Stress among Correctional Officers: an Organizational Justice Approach. **American Journal of Criminal Justice**, v. 45, n. 3, p. 454-473, 2020.

MENDONÇA, H.; MENDES, A. M. Experiências de injustiça, sofrimento e retaliação no contexto de uma organização pública do Estado de Goiás. **Psicologia em Estudo**, v. 10, n. 3, p. 489-498, 2005.

MENDONÇA, H.; PEREIRA, C.; TAMAYO, A.; PAZ, M. G. T. Validação fatorial de uma escala de percepção de justiça organizacional. **Estudos: Vida e Saúde**, v. 30, p. 111-130, 2003.

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

MOORMAN, R. H. Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? **Magnetic Resonance in Chemistry**, v. 76, n. 6, p. 845-855, 1991.

MOREIRA NETO, D. DE F. **Curso de direito administrativo: parte introdutória, parte geral e parte especial**. 16ª ed. Rio de Janeiro: Forense, 2014.

MYHILL, A.; BRADFORD, B. Overcoming cop culture? Organizational justice and police officers' attitudes toward the public. **Policing: An International Journal of Police Strategies & Management**, v. 36, n. 2, p. 338-356, 2013.

NASCIMENTO, A. DE L. DO; EMMENDOERFER, M. L.; GAVA, R. Antecedentes do comprometimento no trabalho: a Percepção de um Grupo de Gestores Públicos sobre o Papel da Justiça Organizacional, do Suporte Organizacional e Social. XXXVI EnANPAD. **Anais...**, p. 1-14, 2012. Rio de Janeiro.

NATIVIDADE, M. R. DA. Vidas em risco: a identidade profissional dos bombeiros militares. **Psicologia & Sociedade**, v. 21, n. 3, p. 411-420, 2009.

NERY, V. F.; NEIVA, E. R.; MENDONÇA, H. The changing context and the

organizational justice impact on the employee Well-Being. **Paideia**, v. 26, n. 65, p. 317-324, 2016.

NIX, J.; WOLFE, S. E. Journal of Criminal Justice Sensitivity to the Ferguson Effect : The role of managerial organizational justice. **Journal of Criminal Justice**, v. 47, p. 12-20, 2016. Elsevier Ltd.

NUCCI, G. S. **Direitos Humanos Versus Segurança Pública**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Forense, 2016.

ODELIUS, C. C.; RABELO-SANTOS, A. Percepção de Justiça Organizacional de sistemas de remuneração em organizações públicas. **Revista Alcance**, v. 15, n. 2, p. 226-242, 2008.

PARANÁ. **Lei nº 5490, de 8 de maio de 1969**. Estabelece os princípios, requisitos e processamento, para promoção de Praças de Pré da Polícia Militar do Estado. Legislação do Estado do Paraná, 8 maio 1969. Disponível em: <https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/exibirAto.do?action=iniciarProcesso&codAto=10187&codItemAto=387922> Acesso em: 13 jun. 2021.

PÉREZ-RODRÍGUEZ, V.; TOPA, G.; BELÉNDEZ, M. Organizational justice and work stress: The mediating role of negative, but not positive, emotions. **Personality and Individual Differences**, v. 151, n. April, p. 1-9, 2019. Elsevier.

POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ. Disponível em: <http://www.pmpr.pr.gov.br/>. Acesso em: 21 mar. 2021.

POTIPIROON, W.; RUBIN, E. V. Who Is Most Influenced by Justice Perceptions? Assessing the Role of Occupational Status. **Review of Public Personnel Administration**, p. 1-32, 2016.

PRITCHARD, R. D. Equity theory: A review and critique. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 4, n. 2, p. 176-211, 1969.

RAWLS, J. **A theory of Justice**. USA: The Belknap press of Harvard University press, 1971.

REGO, A. Percepções de justiça: estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 17, n. 2, p. 119-131, 2001.

REGO, A.; CUNHA, M. P.; PINHO, C. Exploring a five-factor model of organizational justice. **Management Research**, v. 7, n. 2, p. 103-125, 2009.

ROCHA, A. C.; SILVA, D. M.; CERETTA, G. F. Percepção de justiça e envolvimento no trabalho: o caso de uma universidade paranaense. **Holos**, v. 4, p. 284-298, 2016.

RODRIGUES SAMPAIO, L.; CAMINO, C. P. S.; ROAZZI, A. Justiça Distributiva: uma revisão da literatura psicossocial e desenvolvimentista. **Psicologia em Estudo**, v. 14, n. 4, p. 631-640, 2009.

RUBIN, E. V.; PÉREZ CHIQUÉS, E. Where You Sit Is Where You Stand: Evaluating Manager and Employee Differences in Procedural Justice Perceptions in the U.S. Federal Government. **Administration and Society**, v. 47, n. 5, p. 549-573, 2015.

SCHUSTER, M. S.; DIAS, V. V.; BATTISTELLA, L. F. Burnout e justiça organizacional: um estudo em servidores públicos federais. **Revista de Administração IMED**, v. 4, n. 3, p. 330-342, 2014.

SHANE, J. M. Police employee disciplinary matrix: An emerging concept. **Police Quarterly**, v. 15, n. 1, p. 62-91, 2012.

SIQUEIRA, M. M. M.; COSTA, L. V.; FILENGA, D. O poder preditivo de percepção de justiça sobre suporte organizacional e seu impacto sobre o comprometimento afetivo. **XXXVI EnANPAD**, p. 1-15, 2012.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JR., S.; MARQUES, T. M.; MOURA, O. I. Análise de um modelo pós-cognitivo para intenção de rotatividade. Congresso Interamericano de Psicologia. **Anais...**, 1996. São Paulo.

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

SOUSA, J. DE A.; COELHO JUNIOR, F. A.; NASCIMENTO, T. G.; VIEIRA, D. M. Mulheres na Polícia: Justiça Organizacional, Valores e Percepção de Equidade de Oportunidades Quanto à Ascensão Feminina a Cargos Diretivos. XLIV ENCONTRO DA ANPAD - EnANPAD 2020. **Anais...**, p. 1-15, 2020. Evento on-line.

STAKE, R. E. **The art of case study research**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995.

THIBAUT, J. W.; WALKER, L. **Procedural Justice: A psychological Analysis**. Hillsdale: L. Erlbaum Associates, 1975.

THIBAUT, J. W.; WALKER, L. California law review. **California Law Review**, v. 66, n. 3, p. 541-566, 1978.

TRINDADE, U. Uma teoria da justiça de John Rawls e seus críticos. **Intuitio**, v. 8, n. 2, p. 66-75, 2015.

VIEIRA, J. Â.; ANJOS, A. C.; OLIVEIRA SILVA, L. C. Comportamento Organizacional: diferenças na produção empírica entre psicologia e Administração. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 10, n. 3, p. 152-162, 2016.

VIRTANEN, M.; ELOVAINIO, M. Justice at the Workplace: A Review. **Cambridge Quarterly of Healthcare Ethics**, v. 27, n. 2, p. 306-315, 2018.

WALKER, L.; LIND, E. A.; THIBAUT, J. W. The relation between procedural and distributive justice. **Virginia Law Review**, v. 65, n. 8, p. 1401-1420, 1979.

WALSTER, E.; BERSCHIED, E.; WALSTER, G. W. New directions in equity research. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 25, n. 2, p. 151-176, 1973.

WHITESIDE, D. B.; BARCLAY, L. J. When Wanting To Be Fair Is Not Enough : The Effects of Depletion and Self-Appraisal Gaps on Fair Behavior. **Journal of Management**, v. 44, n. 8, p. 3311-3335, 2018.

WHITMAN, D. S.; CALEO, S.; CARPENTER, N. C.; HORNER, M. T.; BERNERTH, J. B. Fairness at the Collective Level: A Meta-Analytic Examination of the Consequences and Boundary Conditions of Organizational Justice Climate. **Journal of Applied Psychology**, v. 97, n. 4, p. 776-791, 2012.

WOLFE, S. E.; LAWSON, S. G. The organizational justice effect among criminal justice employees: A meta-analysis*. **Criminology**, v. 58, n. 4, p. 619-644, 2020.

WOLFE, S. E.; PIQUERO, A. R. Organizational justice and police misconduct. **Criminal Justice and Behavior**, v. 38, n. 4, p. 332-353, 2011.

WOLFE, S. E.; ROJEK, J.; MANJARREZ, V. M.; ROJEK, A. Why does organizational justice matter? Uncertainty management among law enforcement officers. **Journal of Criminal Justice**, v. 54, n. October 2017, p. 20-29, 2018.

WOLFE, S.; NIX, J.; PICKETT, J. The Measurement of Organizational Justice Matters: A Research Note. **CrimRxiv**, p. 1-13, 2020.

APÊNCICE 1 – INSTRUMENTO DE PESQUISA

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo, nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo totalmente

Até que ponto...

JP1 - Você pode expressar seus pontos de vista e sentimentos sobre as normas e procedimentos que se aplicam em sua instituição?

JP2 - Você tem influência nos resultados obtidos por sua instituição mediante as normas e procedimentos que ela utiliza?

JP3 - As normas e procedimentos em seu local de trabalho são aplicados de forma consistente?

JP4 - As normas e procedimentos aplicados em sua instituição são justos?

JP5 - As normas e procedimentos aplicados em sua instituição se baseiam em informações corretas?

JP6 - As normas e procedimentos de sua instituição permitem que você conteste os resultados das decisões que lhe dizem respeito?

JP7 - As normas e procedimentos que se aplicam em sua instituição se fundamentam em valores éticos e morais?

Até que ponto...

JD1 - Os resultados alcançados por você refletem o real esforço que você dedica ao seu trabalho?

JD2 - Os resultados que você obtém refletem a verdadeira importância de seu trabalho?

JD3 - Os resultados que você obtém refletem a real contribuição que você dá a sua instituição?

JD4 - Os resultados que você obtém refletem seu real desempenho?

Os itens seguintes relacionam-se à pessoa responsável por implementar os procedimentos em sua instituição (seu supervisor, a pessoa responsável pelo setor, etc.) Até que ponto esta pessoa...

JIP1 - Trata-lhe de modo cortês?

JIP2 - Trata-lhe com dignidade?

JIP3 - Trata-lhe com respeito?

JIP4 - Não faz comentários inadequados sobre você?

JIN1 - Trata-lhe com franqueza?

JIN2 - Explica-lhe com clareza os procedimentos adotados?

JIN3 - Fornece-lhe explicações razoáveis sobre os procedimentos adotados na instituição?

JIN4 - Comunica-se com você nos momentos oportunos?

JIN5 - Dá-lhe a impressão de que adapta a comunicação com seus subordinados de acordo com as necessidades pessoais de cada um?

APÊNDICE 2 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Nós, Acyr Seleme, Professor Doutor da Universidade Federal do Paraná, docente no Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Liderança e Decisão e Luiz Rodrigo Larson Carstens Filho, aluno da Universidade Federal do Paraná no Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Liderança e Decisão, estamos convidando o senhor que é policial militar do estado do Paraná (Subtenentes, Sargentos, Cabos e Soldados) a participar de uma pesquisa intitulada “Justiça Organizacional: um estudo na Polícia Militar do Paraná”. A presente pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética do Setor de Ciências da Saúde da Universidade Federal do Paraná – SCS/UFPR, sob nº CAAE 45271321.0.0000.0102.

- a) O objetivo desta pesquisa é a identificação de fatores individuais e organizacionais relevantes que afetam a percepção de justiça organizacional dos militares estaduais paranaenses.
- b) Caso o senhor (a) participe da pesquisa, será necessário responder a dois questionários curtos, que serão disponibilizado de forma virtual.
- c) Para tanto, o senhor (a) terá acesso aos formulários que serão disponibilizados a seguir pelos pesquisadores, o que levará cerca de 6 (seis) minutos para preenchimento.
- d) É possível que o senhor (a) experimente algum desconforto, principalmente relacionado ao dispêndio de tempo para responder aos questionários.
- e) Os riscos desta pesquisa estão relacionados ao acesso à internet, motivo pelo qual asseguramos que quaisquer informações fornecidas pelos participantes e que não são objeto de pesquisa, serão descartadas. Também esclarecemos que caso o senhor desista de participar da pesquisa após responder ao questionário, não será possível a retirada de suas respostas do banco de dados, uma vez que o questionário é anônimo.
- f) Os benefícios esperados com esta pesquisa serão: melhor compreensão do conjunto de fatores individuais e organizacionais que influenciam a percepção de justiça organizacional; servir de fonte para tomadas de decisões futuras por parte dos

gestores, visando à adoção de novas políticas internas; e poder fomentar novos estudos neste contexto. Sua participação neste estudo é voluntária.

g) Os pesquisadores responsáveis por este estudo, poderão ser localizados para esclarecer eventuais dúvidas que o senhor (a) possa ter e fornecer-lhe as informações que queira, antes, durante ou depois de encerrado o estudo pelos e-mails Irlcarstens@gmail.com ou acyrseleme@gmail.com e pelo telefone (41) 99964-1351 (de segunda à sexta-feira das 9h30 às 18h00).

h) A sua participação neste estudo é voluntária e anônima, motivo pelo qual após o preenchimento e envio de todos dados, não será possível a identificação exclusão de sua resposta.

i) O material obtido será utilizado unicamente para esta pesquisa e será descartado ao término do estudo, dentro do prazo de 5 anos.

j) As informações relacionadas ao estudo poderão ser conhecidas por pessoas autorizadas (orientador do projeto e estudante de graduação colaborador do projeto). Todos os procedimentos para garantia da confidencialidade aos participantes serão observados, procurando-se evitar descrever quaisquer informações que possam lhe comprometer ou identificar.

k) O senhor (a) terá a garantia de que quando os resultados forem publicados, não aparecerão dados pessoais e funcionais.

l) As despesas necessárias para a realização da pesquisa não são de sua responsabilidade e o senhor não receberá qualquer valor em dinheiro pela sua participação.

m) Quando os resultados forem publicados, não aparecerá seu nome.

n) Se o Senhor (a) tiver dúvidas sobre seus direitos como participante de pesquisa, poderá contatar também o Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos (CEP/SD) do Setor de Ciências da Saúde da Universidade Federal do Paraná, pelo e-mail cometica.saude@ufpr.br e/ou telefone 41-3360-7259, das 08:30h às 11:00h e das 14:00h às 16:00h. O Comitê de Ética em Pesquisa é um órgão colegiado multi e transdisciplinar, independente, que existe nas instituições que realizam pesquisa envolvendo seres humanos no Brasil e foi criado com o objetivo de proteger os participantes de pesquisa, em sua integridade e dignidade, e assegurar que as

pesquisas sejam desenvolvidas dentro de padrões éticos (Resolução nº 466/12 Conselho Nacional de Saúde).

Diante das explicações, o Senhor (a) acha que está suficientemente informado (a) a respeito da pesquisa que será realizada e concorda de livre espontânea vontade em participar como colaborador?

- () Sim, eu concordo voluntariamente em participar deste estudo.
- () Eu não concordo em participar deste estudo.

Eu declaro ter apresentado o estudo, explicado seus objetivos, natureza, riscos e benefícios e ter respondido da melhor forma possível às questões formuladas.

ANEXO 1 – QUADRO DE DISTRIBUIÇÃO GERAL

PMMP Geral
QUADRO DE DISTRIBUIÇÃO GERAL (ODG)
REFERENTE A: 04 / 02 / 2021

Table with columns for categories (DIRECAO, APOIO, 1º CRPM, 2º CRPM), sub-categories (OFFICIAIS, MAJ, CAP, etc.), and various numerical data points across multiple rows.

ANEXO 2 – CONCORDÂNCIA DE COPARTICIPAÇÃO

**ESTADO DO PARANÁ
POLICIA MILITAR
SUBCOMANDO-GERAL**

**Concordância de Coparticipação.**

Curitiba, PR, 31 de março de 2021.

Senhor Coordenador:

Declaro para os devidos fins que a Polícia Militar do Paraná está de acordo com a condução do projeto de pesquisa intitulado “Justiça Organizacional: um estudo na PMPR”, sob a responsabilidade do Prof. Dr. Acyr Seleme, Orientador, e Luiz Rodrigo Larson Carstens Filho, aluno do Mestrado Profissional em Gestão de Organizações, Liderança e Decisão, a ser desenvolvido nas dependências desta Corporação, tão logo o projeto seja aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Setor de Ciências da Saúde da UFPR, até o seu final, em dezembro do ano de 2021.

2. Estamos cientes que os participantes da pesquisa são as Praças da PMPR, ocupantes das Graduações de Subtenente, 1º, 2º e 3º Sargento, Cabo e Soldado, os quais representam a base da hierarquia militar, bem como de que o trabalho proposto seguirá a Resolução nº 466/2021 (CSN) e demais documentações complementares.

3. Da mesma forma, estamos cientes que os pesquisadores somente poderão iniciar a pesquisa pretendida após encaminharem, a esta Instituição, uma via do parecer de aprovação do estudo exarado pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Setor de Ciências da Saúde da UFPR.

Atenciosamente,


Cel. QOPM Rui Noé Barroso Torres,
Subcomandante-Geral da PMPR.