

A percepção de justiça organizacional sobre a alocação funcional de agentes e escritvões da Polícia Civil do Distrito Federal

RESUMO

palavras-chave:
Justiça organizacional.
Carreira policial civil.
Percepção de justiça na Polícia.
Modelo tridimensional de justiça.

Objetivo deste estudo é investigar a percepção de justiça com relação à alocação da força de trabalho, ou lotação funcional, da Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF) dentre os postos existentes em sua estrutura, sob o enfoque da abordagem tridimensional de justiça organizacional: justiça distributiva, de procedimentos e interacional. Para tanto, foi aplicada uma versão adaptada da escala de percepção de justiça organizacional (Mendonça et al., 2003) a 125 policiais dos dois maiores departamentos de atividade fim da PCDF. Análises fatoriais exploratórias e confirmatórias evidenciaram que a estrutura fatorial da escala foi adequada para descrever a percepção de justiça organizacional na instituição. Os policiais relataram mais justiça interacional ($M=3,01$; $DP= 1,09$); seguida por justiça distributiva ($M=2,19$; $DP= 1,04$); e justiça de procedimentos ($M=2,10$; $DP= 1,02$). Foi observada diferença significativa em relação à justiça distributiva e de procedimento, de maneira que os policiais do Departamento de Polícia Circunscricional relataram maior percepção de justiça quanto às lotações do que os do Departamento de Polícia Especializada. Sendo que as mulheres perceberam mais justiça distributiva do que os homens. Os resultados são discutidos em termos de inovação nos mecanismos de alocação da força de trabalho, considerando-se os efeitos da percepção de justiça organizacional sobre os policiais.

ABSTRACT

keywords:
Organizational justice.
State Police Career.
Perception of Justice in the
Police Force.
Tridimensional model of justice.

The present study investigated the perception of justice in relation to the workforce allocation, or functional allocation, in the Civil Police of the Federal District (PCDF) among the existing positions in the organization's structure, under the tridimensional approach of organizational justice: distributive justice, procedural, and interactional. Therefore, an adapted version of the perception of organizational justice scale (Mendonça et al., 2003) was administered to 125 police officers allocated in two of the largest departments of the PCDF. Exploratory and confirmatory factor analyses suggested that the factorial structure of the scale was adequate to describe the perception of organizational justice in the institution. The policeman perceive more interactional justice ($M=3,01$; $SD= 1,09$), followed by distributive justice ($M=2,19$; $SD=1,04$), and procedural justice ($M=2,10$; $SD=1,02$). It was observed a significant difference in relation to distributive and procedural justice, in such a way that police officers from the Department of Circumstantial Police related perceiving more justice regarding their allocation when compared to police officers from the Department of Specialized Police. It was also observed that women perceived more distributive justice than men. Results are discussed in terms of innovations on the system of allocation as substantial and relevant measure to the institution, especially if considered its positive effects on police officers.

Introdução

A justiça consubstancia-se em um dos valores de maior importância para os indivíduos, o que gera efeitos sobre seu comportamento, sentimentos e serve de base da moralidade em suas interações (MENDONÇA, 2003). Justiça se confunde com igualdade e os indivíduos tendem a sentir reprovação pela injustiça, isso pode ocorrer desde a distribuição das riquezas em uma sociedade até uma promoção dentro de uma empresa.

Jerald Greenberg cunhou o termo justiça organizacional em 1987, ao reunir os trabalhos sobre justiça nas organizações (ASSMAR, FERREIRA e SOUTO, 2005). Diante das implicações decorrentes do tema, compreender quando os trabalhadores sentem ou enxergam justiça, assim como de que maneira reagem a ela, é de fundamental importância à gestão das organizações (SKARLICKI e FOLGER, 1997; MOURÃO, 2009). Assmar et al (2005) destacam a escassez de estudos no Brasil sobre justiça organizacional, defendendo a necessidade de desenvolvimento desse importante campo de pesquisa.

A Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF) tem estrutura vasta e é composta por dezenas de delegacias espalhadas por todo o território do Distrito Federal, cada uma com suas particularidades e subdivisões, resultando em diferentes e consideráveis possibilida-

* Delegado da Polícia Civil do Distrito Federal; Especialista em Gestão de Segurança Pública - Universidade de Brasília- helderpedron@gmail.com

** Ph.D. em Marketing - Griffith University Austrália; Professor da Universidade de Brasília. claudio.v-torres@gmail.com.

***Ph.D em Administração Pública - Universidade de Lisboa, Portugal. Professor do Curso de Administração e Gestão - Instituto de Educação Superior de Brasília (IESB); Capitão da Polícia Militar do Distrito Federal. - nascimento_thiago@outlook.com

des para os seus profissionais. Trabalhar no local, com a matéria ou com o público que se deseja é sinônimo de bem-estar, satisfação, status e prestígio e, apesar da importância do assunto, aparentemente, a PCDF não mantém indicadores de percepção de justiça sobre as lotações. Diante disso, este estudo investiga a distribuição da força de trabalho dessa instituição policial dentre os postos existentes em sua estrutura, sob o enfoque da justiça organizacional.

A presente abordagem tem por objetivo avaliar a percepção de justiça nas carreiras de agentes e escrivães de polícia da PCDF, em relação à alocação da força de trabalho ou lotação funcional. Assim, a questão a ser respondida neste artigo é: qual é a percepção de justiça entre agentes e escrivães da PCDF em relação à distribuição da força de trabalho dentre os postos existentes na organização? Pretende-se, ainda, investigar correlatos socio-demográficos com a percepção de justiça organizacional.

1. Justiça organizacional

No início dos estudos psicológicos sobre justiça, Mendonça (2003) consigna que predominava no campo científico um fundamento geral para a percepção de justiça: a equidade, cuja linha de pesquisa empírica foi denominada de “justiça distributiva” (GOMIDE, 1999). Nesse aspecto, destacam-se os estudos de Homans (1961), com enfoque econômico, o qual dispôs que em uma relação as pessoas esperam obter recompensas e lucros proporcionais aos investimentos, i.e., quanto mais se investe, maior deve ser o retorno.

Adams (1965) ampliou a ideia e propôs a teoria da iniquidade, reconhecendo a posição central das trocas sociais nas relações humanas (e não apenas as trocas econômicas), ou seja, qualquer coisa poderia ser avaliada pela equidade: afeto, reconhecimento, salários, punições, promoções, e etc.

Adams (1965) explica que as pessoas fazem constantes comparações entre si, considerando a razão entre o que contribuem e o que recebem em uma dada relação e, ao perceberem iniquidade, elas sentem necessidade de compensação, sentindo-se compelidas a reduzir o incômodo da iniquidade na mesma intensidade da tensão causada por ela.

Walster, Berscheid e Walster (1973) acrescentaram que a restauração da equidade poderia ser real, quando ocorre uma mudança concreta sobre a situação (por exemplo, a pessoa em desvantagem recebe aumento salarial ou começa a trabalhar menos); ou psicológica, quando a pessoa em desvantagem passa a acreditar que a iniquidade é justa, isto é, ela recebe menos recursos do que os outros porque tem menos mérito.

Tomando-se o contexto do presente estudo, imagine que um policial, que trabalha há anos em uma corporação, enxerga outro policial, que acabara de ser admitido, ocupando um posto almejado. O policial mais antigo e preterido na ocupação do posto almejado poderia enxergar iniquidade no fato de ter investido muito mais tempo de serviço para a organização e, mesmo assim, ver um policial que investiu muito menos tempo, recebendo aquela recompensa (posto de trabalho na delegacia X ou Y), motivo pelo qual, de acordo com a teoria, o policial preterido poderia optar em reduzir seu ritmo de trabalho, para compensar o sentimento negativo referente à iniquidade (compensação real), ou passar a acreditar que o policial mais novo possui mais méritos do que ele e, por isso, a situação não quebraria a equidade (compensação psicológica).

Greenberg (1987) denomina de “tendência egocêntrica” a tendência de enxergar mais justiça distributiva por parte daqueles que estão em vantagem, isto é, aqueles que estão recebendo mais recursos tendem a enxergar a situação como justa.

Os indivíduos percebem justiça quando entendem que a razão entre as contribuições realizadas e os resultados colhidos é igual à razão dos demais sujeitos que fazem parte da relação (CORRADI e ALFINITO, 2010). No caso do presente artigo, em que não há aparente diferença no investimento que os sujeitos realizam (todos entregam trabalho policial), a divisão de um dado recurso, no caso a alocação funcional, pode ser fonte de sentimento de iniquidade por parte dos policiais. Cabe registrar que, aparentemente, a PCDF não mantém critérios de avaliação sobre a

produtividade dos servidores, conforme aponta a decisão n.º 4295/2013 do processo n. 11.461/2013 do Tribunal de Constas do Distrito Federal.

Algumas críticas foram feitas à abordagem da equidade, como o fato de resumir a questão de justiça a um só fundamento, prever a restauração como única resposta e adotar método experimental (ASSMAR, 1997).

Assim, abriu-se espaço para a evolução do conceito, emergindo os estudos de Thibaut e Walker (1975), Deutsh (1975), Folger (1977), Leventhal (1980), Mikula (1980), Bies e Moag (1986), Greenberg (1987), Cropanzano e Folger (1989). A partir dos quais outros aspectos do construto justiça organizacional passaram a ser considerados como bases para avaliação das pessoas, por exemplo: igualdade e necessidade, isto é, as pessoas não se pre-

ocupam apenas com a relação entre contribuição e recompensa, mas com o contexto social, os valores e as ideologias.

O aspecto procedimental da justiça foi inicialmente discutido por Rawls (1971), no campo da Filosofia, tendo a influência chegado à psicologia por meio dos estudos de Thibaut e Walker (1975), os quais constataram que, nos tribunais, os indivíduos enxergavam de forma diferenciada o que é justo ou não, de acordo com o procedimento adotado para a decisão.

Fundados em pesquisas anteriores, Leventhal et al. (1980) afirmam que os procedimentos são percebidos como justos quando atendem os seguintes critérios: 1. consistência temporal das normas; 2. impessoalidade dos tomadores de decisão; 3. veracidade das informações fornecidas aos indivíduos afetados pela decisão; 4. representatividade (de todos interesses em jogo); 5. manutenção de padrões éticos e morais; 6. Possibilidade de correção (revisão das decisões).

A justiça procedimental é tão relevante que, quando percebem os procedimentos como justos, as pessoas se preocupam menos com resultados eventualmente injustos (BARLING; PHILLIPS, 1993; GREENBERG, 1987; CROPANZANO; FOLGER, 1989).

A dimensão de justiça interacional, por sua vez, tem a ver com a qualidade do tratamento interpessoal na condução dos mecanismos sobre a alocação das recompensas organizacionais (ou punições), os quais podem causar sofrimento a um funcionário mesmo havendo justiça distributiva e procedimental (BIES; MOAG, 1986).

Tyler e Lind (1992), ao proporem o modelo relacional de justiça, destacam o aspecto interacional dos procedimentos no qual a qualidade do relacionamento entre a autoridade, que define a alocação dos recursos, e aqueles que recebem os recursos, por meio de tratamento digno, polido, com respeito a suas opiniões e direitos, é fundamental.

Já Colquitt (2001) explica que a justiça interacional tem a ver com a sensibilidade e explicações dadas pelo tomador de decisão aos empregados. Ela envolve as justificativas, a confiança, o respeito e boas maneiras que existem na relação entre patrão e empregado.

Assmar et al. (2005) explicam que a justiça interacional tem a ver com os aspectos sociais envolvidos nas relações entre quem decide e as pessoas afetadas pelas decisões - seria a forma com que os procedimentos de tomada de decisão são implementados, colocados em prática. Corroborando a importância da qualidade do tratamento interpessoal, estudos promovidos por Masterson et al. (2000) observam que as pessoas reagem de forma diferente com relação à justiça de procedimentos e à forma com que esses são conduzidos (justiça interacional), motivo pelo qual devem ser abordados como fenômenos diferentes.

Beuren e Santos (2012) apontam estudos empíricos que demonstram a justiça interacional como dimensão independente do construto justiça e que pode ser desmembrada, ainda, em outras duas dimensões: interpessoal e informacional.

Rego (2001) argumenta que, apesar de haver algumas dificuldades empíricas na separação da justiça de procedimentos da justiça interacional, o mais correto é que essa dimensão seja, de fato, estudada em separado, pois as pessoas são capazes de distingui-la como autônoma e podem apresentar reações específicas. Além disso, as percepções dessa faceta podem influenciar nas demais e vice-versa, aumentando a precisão da explicação do fenômeno justiça.

O presente estudo adota a visão tridimensional de justiça organizacional, tendo por fundamento a validação, no Brasil, da Escala de Percepção de Justiça Organizacional – EPJO, por Mendonça et al. (2003), no qual os autores encontraram indícios de que a estrutura fatorial tridimensional é a mais adequada para o estudo desse construto nesse país. Abaixo, inserimos um quadro resumo dos principais aspectos de cada dimensão de justiça organizacional:

Como exemplos de comportamentos apresentados por aqueles que se sentem em desvantagem em decorrência da baixa percepção de justiça, podemos citar a demanda por aumento salarial, rotatividade, absenteísmo (atrasos e faltas), queda no desempenho, comportamentos antiprodutivos (procrastinar, sonegar informações) ou de retaliação (e.g. “matar” trabalho, subtrair equipamentos, cometer “erros” propositais, danificar equipamentos), apenas para citar alguns (KANAN; ZANELLI, 2012; ASSMAR et al., 2005; MENDONÇA, 2003).

2. Alocação funcional como recurso na PCDF

A PCDF está inserida no sistema constitucional de segurança pública, possuindo, em linhas gerais, a função de investigação de infrações penais e a função de polícia judiciária. Na prática, a instituição trabalha com identificação civil, atendimento de toda e qualquer ocorrência criminal, ocorrência de desaparecimento, acidente de trânsito e extravio, praticando todos os atos referentes à atividade de investigação (intimações, oitivas,

conduções coercitivas, relatórios, petições à justiça e execução de mandados de busca e apreensão, intercepções telefônicas, prisões etc.).

São milhares de ocorrências registradas anualmente pelos agentes da PCDF e, das 46 delegacias existentes, 34 mantêm atendimento permanentemente e ininterrupto ao público, por meio do regime de plantão. De acordo com a Lei 12.803/13, existem 5.549 postos de trabalho para agentes de polícia e 1.000 postos para escrivães, a serem distribuídos na estrutura organizacional da PCDF, não havendo regramento sobre como ocorre a distribuição desse efetivo dentro da organização, ficando tudo à critério da Administração, conforme constata a decisão n.º 4295/2014 do Tribunal de Constas do Distrito Federal.

Neste cenário, o trabalho principal dos agentes e escrivães é executar atos de investigação e formalização de procedimentos, sendo que desde o registro da ocorrência (no balcão da delegacia) até a conclusão dos trabalhos (dentro das seções) mantém-se contato constante com pessoas (vítimas, advogados, testemunhas, criminosos, imprensa etc.).

A atividade conta com a estabilidade inerente ao cargo público e carrega a prerrogativa constitucional do uso da força - elementos que aumentam o desafio e a necessidade de mantê-los comprometidos com a qualidade do serviço. A carreira é dividida em quatro níveis, cuja ascensão depende preponderantemente do tempo de serviço (Lei Federal 9.264/1996 e Decreto Federal 7.652/2011). Dentro desses níveis não há diferenciação salarial, o que aumenta a importância de outros recursos, como a alocação funcional (sinônimo de status, prestígio e bem-estar).

A PCDF conta com dois departamentos principais, o primeiro é o Departamento de Polícia Circunscrição (DPC) e o segundo é o Departamento de Polícia Especializada (DPE). Apenas uma unidade do DPE fica fora da área central de Brasília (Plano Piloto e adjacências) e somente três unidades desse departamento mantêm regime de trabalho no formato de plantão policial: Delegacia de Atendimento à Mulher e as Delegacias de Criança e Adolescente – DCA 1 e DCA 2.

Todas unidades do DPE compoortam várias divisões internas – compostas por agentes e escrivães. As principais seções de uma delegacia são o cartório, seção administrativa e seções de investigação (tantas quantas forem necessárias de acordo com a natureza do trabalho investigativo).

O DPC, por sua vez, constitui-se pelas delegacias regionais, espalhadas por todo o território do Distrito Federal, as quais possuem competência geral sobre todos os crimes em suas áreas geográficas. Todas as delegacias desse departamento mantêm dois regimes de trabalho, um no formato de plantão policial (quando ocorre o atendimento ao público, com registro de ocorrências,

formalização de prisões em flagrante, arbitramento de fianças, atendimento a policiais e advogados etc.), e outro no formato de expediente, que, em regra, funcionam três espécies de seção: administrativa, cartório e seções de investigação (divididas de acordo com a natureza do fato, como crimes violentos, drogas, idosos, violência doméstica, fraudes e furtos etc.). O Quadro 1 ilustra as unidades que compõem os departamentos mencionados.

Quadro 1. Estrutura organizacional resumida da PCDF, para distribuição do cargo de delegado de polícia.

Fonte: Elaborado pelos autores

Departamento	Delegacias
Departamento de Polícia Especializada	<ol style="list-style-type: none">1. DPCA - Delegacia de Proteção à Criança e ao Adolescente;2. CH - Coordenação de Repressão a Homicídios;3. CORD - Coordenação de Repressão às Drogas;4. CORF - Coordenação de Repressão aos Crimes contra o Consumidor, à Ordem Tributária e a Fraudes;5. DRF - Delegacia de Repressão a Roubos e Furtos;6. DRFV - Delegacia de Roubos e Furto de Veículos;7. DCPI - Delegacia de Captura Policial Interestadual;8. DEMA - Delegacia Especial do Meio Ambiente;9. DCPIM - Delegacia de Combate aos Crimes contra a Propriedade Imaterial;10. DCA - Delegacia da Criança e do Adolescente;11. DCA II - Delegacia da Criança e do Adolescente II;12. DEAM - Delegacia Especial de Atendimento à Mulher;13. DECO - Delegacia de Repressão ao Crime Organizado;14. DECAP - Delegacia de Repressão aos Crimes Contra a Administração Pública.

**Departamento de Polícia
Circunscricional**

1ª Delegacia de Polícia (Asa Sul); 2ª Delegacia de Polícia (Asa Norte); 3ª Delegacia de Polícia (Cruzeiro); 4ª Delegacia de Polícia (Guará); 5ª Delegacia de Polícia (área central); 6ª Delegacia de Polícia (Paranoá); 8ª Delegacia de Polícia (SIA); 9ª Delegacia de Polícia (Lago Norte); 10ª Delegacia de Polícia (Lago Sul); 11ª Delegacia de Polícia (Núcleo Bandeirante); 12ª Delegacia de Polícia (Taguatinga Centro); 13ª Delegacia de Polícia (Sobradinho); 14ª Delegacia de Polícia (Gama Centro); 15ª Delegacia de Polícia (Ceilândia Centro); 16ª Delegacia de Polícia (Planaltina); 17ª Delegacia de Polícia (Taguatinga Norte); 18ª Delegacia de Polícia (Brazlândia); 19ª Delegacia de Polícia (P Norte - Ceilândia); 20ª Delegacia de Polícia (Gama Oeste); 21ª Delegacia de Polícia (Taguatinga Sul); 23ª Delegacia de Polícia (P Sul - Ceilândia); 24ª Delegacia de Polícia (Setor O - Ceilândia); 26ª Delegacia de Polícia (Samambaia); 27ª Delegacia de Polícia (Recanto das Emas); 29ª Delegacia de Polícia (Riacho Fundo); 30ª Delegacia de Polícia (São Sebastião); 31ª Delegacia de Polícia (Planaltina); 32ª Delegacia de Polícia (Samambaia); 33ª Delegacia de Polícia (Santa Maria); 35ª Delegacia de Polícia (Sobradinho II); 38ª Delegacia de Polícia (Vicente Pires).

Considerando a estrutura da organização, aparentemente, existem postos de trabalho mais atrativos para os policiais, atentando-se a questões de status, bem-estar e prestígio. Nesse aspecto, vale destacar o relatório proferido no processo n.º 11.461/2013, do Tribunal de Contas do Distrito Federal, em que se constatam importantes diferenças na distribuição de recursos materiais e humanos entre as unidades organizacionais da PCDF, parecendo evidenciar que há locais piores ou melhores para se trabalhar.

Assmar et al. (2005) chamam atenção à circunstância de que, quando as pessoas recebem resultados negativos ou os recursos são escassos, os julgamentos de justiça organizacional se materializam com maior facilidade.

3. Metodologia

A pesquisa empreendida para investigar e compreender a percepção de justiça por parte dos policiais, no aspecto da alocação dos postos de trabalho, teve essencialmente um caráter quantitativo, com enfoque descritivo por meio de pesquisa de levantamento (survey) - aplicando-se questionário com base na escala de percepção de justiça organizacional - EPJO, validada por Mendonça et al. (2003) para medida de justiça organizacional no Brasil, considerada como construto tridimensional formado por justiça distributiva, justiça de procedimentos e justiça interacional, além de dados demográficos.

Assim, a escala foi adaptada para avaliar na PCDF e com a população de interesse o grau com que a distribuição do recurso “alocação funcional” é percebida como relacionada aos investimentos de cada servidor, aos mecanismos para sua definição e à qualidade do relacionamento interpessoal entre gestores e demais servidores durante o processo decisório.

3.1 População e Amostra

A pesquisa recaiu sobre os dois maiores departamentos de atividade fim da PCDF, Departamento de Polícia Circunscricional (DPC) e Departamento de Polícia Especializada (DPE), os quais foram escolhidos para o estudo porque representam a execução da atividade fim da Polícia Civil, por meio de delegacias de polícia. Assim, não entraram na pesquisa as demais unidades organizacionais da PCDF.

O questionário foi enviado por meio de e-mail fornecido pela instituição, totalizando 1.752 policiais (1.223 do DPC e 503 do DPE). Cumpre registrar que das 32 unidades do DPC, 09 não estavam com e-mails cadastrados junto à administração: 2ª DP (Asa Norte), 6ª DP (Paranoá), 18ª DP (Brazlândia), 19ª DP (Setor P Norte de Ceilândia); 20ª DP (Gama 1); 23ª DP (Setor P Sul de Ceilândia), 27ª DP (Recanto das Emas), 29ª DP (Riacho Fundo) e 30ª DP (São Sebastião).

No DPE, de suas 14 unidades três não informaram e-mails: Delegacia do Meio Ambiente, Coordenação de Repressão a Homicídios e Delegacia de Capturas Interestaduais. As delegacias pesquisadas contemplam todo o Distrito Federal, abarcando regiões de periferia, centros urbanos mais desenvolvidos e região central de Brasília.

Dos 125 respondentes (o que significou uma taxa de resposta de 7,2%), 40 eram do DPE, representando 32% da amostra, enquanto que 85 eram do DPC, representando 68% da amostra. Noventa e cinco respondentes são do sexo masculino, representando 76% da amostra (uma pessoa não informou o sexo).

A idade média dos participantes foi de 38,28 anos (dp=8,18), sendo que 11 não informaram, enquanto que o tempo de carreira médio resultou em 10,95 anos (dp= 8,99). Com relação ao grau de escolaridade, 5 policiais (4% da amostra) possuem ensino médio,

53 com ensino superior (42,4% da amostra) e 64 com pós-graduação (51,2% da amostra), 3 policiais não informaram o grau de instrução.

3.2 Instrumentos e Procedimentos

Os dados foram coletados por meio de questionário (survey), utilizando-se a escala de percepção de justiça organizacional - EPJO, desenvolvida por Mendonça et al. (2003), constituindo-se de 20 frases de percepção de justiça organizacional com foco na distribuição de lotações, na escala do tipo Likert (com cinco pontos, variando de 1 para discordo totalmente e 5 para concordo totalmente). Quanto mais próximo de 5, maior era a percepção de justiça.

O questionário foi publicado eletronicamente por meio da ferramenta Google Docs e enviado por e-mail, com um texto explicando que a pesquisa da Universidade Brasília era sobre a percepção de justiça nas carreiras de agente e escrivão de polícia, com foco nas lotações. Ficou registrado que a resposta era voluntária e nenhum dado pessoal seria divulgado. Os e-mails foram encaminhados em 27 de outubro, aceitando-se respostas até o dia 14 de novembro de 2014.

Alguns vocábulos do questionário original foram alterados, adaptando-se à realidade da instituição pública (por exemplo, alterou-se “empregado” para “servidor”). Em dois itens (11 e 13), em que está inserido, no original, “salário”, houve a substituição pelo vocábulo “lotação” - que é o recurso sob investigação. Os itens são apresentados no Quadro 2.

Em sua forma original, os itens 1; 7; 8 e 10 medem a percepção de justiça distributiva. Os de número 5; 9, 13 e 15 avaliam a justiça de procedimentos. Os itens 2; 6; 11; 12; 14; 16; 17; 18; 19 e 20 mensuram a justiça interacional. Os itens n.º 3 e n.º 4 não foram incluídos nas análises finais, pois, diante de erro no encaminhamento, não foram respondidos. Em relação aos dados demográficos, com objetivo de deixar os respondentes mais à vontade (diante do receio de serem identificados em uma pesquisa e depois sofrer retaliações), foram inseridas apenas questões relativas ao sexo, idade, escolaridade e tempo de serviço.

Quadro 2. Itens da Escala de Percepção de Justiça Organizacional sobre a distribuição da alocação funcional dos policiais na PCDF.

Fonte: Elaborado pelos autores

Dimensão de Justiça organizacional	Conteúdo
<i>Justiça Distributiva</i>	Sou recompensado, de maneira justa, por minha responsabilidade no trabalho.
	Sou recompensado, de maneira justa, por meus esforços na realização do meu trabalho.
	Sou recompensado, de maneira justa, pela qualidade do trabalho que apresento.
	Sou recompensado, de maneira justa, por minha experiência profissional.
	Sou recompensado, de maneira justa, pelo estresse a que sou submetido durante o meu trabalho.
	Se considerar as lotações de outros colegas da instituição, minha lotação atual é justa.
<i>Justiça de Procedimentos</i>	Minha instituição escuta e compreende as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pela decisão.
	A instituição procura coletar informações precisas antes de tomar as decisões.
	Minha instituição estabelece critérios para que as decisões tomadas sejam justas.
	Através de representantes, a instituição possibilita a participação dos servidores quando vai decidir sobre questões que os afetam diretamente, como a política de lotações.
	Minha instituição dá oportunidades para os servidores recorrerem das decisões tomadas.
	Na minha instituição recebo <i>feedbacks</i> úteis relacionados com as decisões que dizem respeito ao meu trabalho.

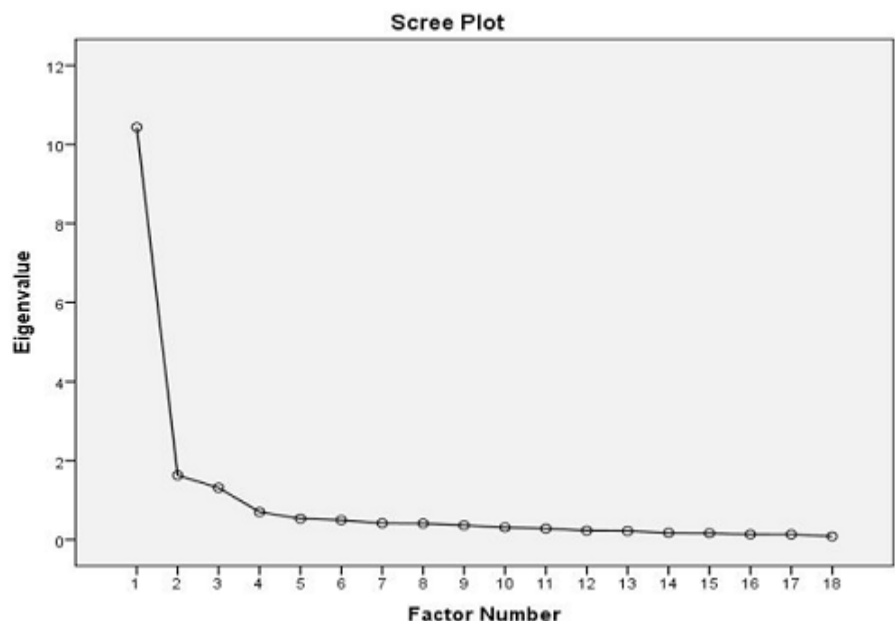
	O meu chefe me trata com sinceridade e franqueza.
<i>Justiça Interacional</i>	Ao tomar as decisões, o meu chefe considera o meu ponto de vista.
<i>Justiça Interacional</i>	O meu chefe usa o tempo que for necessário para me explicar as decisões tomadas e as consequências das mesmas.
	O meu chefe fornece-me informações acerca do modo como eu estou desempenhando as minhas funções, permitindo-me a fazer melhor o meu trabalho.
<i>Justiça Interacional</i>	O meu chefe fornece justificativas sobre as decisões que são relacionadas ao meu trabalho.
	O meu chefe se preocupa com os meus direitos.
	No meu trabalho os servidores podem solicitar esclarecimentos ou informações adicionais sobre as decisões tomadas pelos chefes.
	Ao se relacionar com os servidores, o meu chefe consegue superar os favorecimentos pessoais.

4. Resultados

As análises descritivas foram realizadas por meio do programa SPSS – Statistical Package for the Social Sciences para Windows, versão 2.0, obtendo-se os resultados relativos às frequências, médias, desvios padrões, correlações (r de Pearson e Rho de Spearman) e coeficientes de fidedignidade das escalas. Com objetivo de analisar a estrutura fatorial da escala, realizou-se inicialmente uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) por meio do método PAF (Principal Axis Factoring), com rotação Promax. Os resultados da AFE foram considerados satisfatórios, o que permitiram a realização de uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC) com uso do programa AMOS versão 2.0.

Com relação à AFE, o gráfico de Scree já apontou para uma solução de três fatores, sugerindo uma estrutura tridimensional de justiça organizacional, conforme pode ser observado no Gráfico 1.

Gráfico 1: Estrutura fatorial da escala indicando três Eigenvalores superiores a 1.



Verificou-se que a estrutura fatorial hipotetizada foi adequada para descrever a percepção de justiça organizacional. Os resultados da análise mostram essa estrutura constituída por três fatores com eigenvalores superiores a 1, que explicam 74% da variância compartilhada.

O primeiro fator explicou 57% da variabilidade e organiza os itens concernentes à percepção de justiça interacional. O segundo fator explicou 9% da variância e organiza os itens relativos à justiça distributiva. O terceiro fator, explicando 7% da variabilidade, reúne os itens referentes à justiça processual.

Além disso, a análise da consistência interna da escala apresentou os seguintes resultados de confiabilidade, medidos pelo alfa Cronbach: 0,88 para justiça processual; 0,92 para justiça distributiva; e 0,94 para justiça interacional - permitindo considerá-las fidedignas. Tais resultados, assim como as cargas fatoriais encontradas, são apresentadas

na Tabela 1.

Ressalta-se que, em sua versão original, os autores encontraram alfas de 0,87 para justiça processual, 0,88 para justiça distributiva e 0,89 para justiça interacional, portanto, inferiores ao do presente estudo, o que demonstra que a escala mantém sua estabilidade para ser empregada em contextos diversos do estudo original.

Tabela 1: Cargas Fatoriais, Comunicabilidade (h^2), Eigenvalores, Variância Explicada e Fidedignidade da Escala de Percepção de Justiça Organizacional - EPJO.

Fonte: Os autores.

Itens da EPJO	Percepções de Justiça			h^2
	Interacional	Distributiva	Processual	
EPJO.Item16	,938			,779
EPJO.Item20	,881			,657
EPJO.Item6	,809			,644
EPJO.Item12	,794			,741
EPJO.Item18	,778			,887
EPJO.Item2	,753			,903
EPJO.Item14	,734			,615
EPJO.Item19	,651			,603
EPJO.Item11	,411			,392
EPJO.Item17	,406			,693
EPJO.Item8		,943		,703
EPJO.Item7		,917		,754
EPJO.Item1		,902		,801
EPJO.Item10		,621		,708
EPJO.Item15			,890	,601
EPJO.Item13			,830	,676
EPJO.Item9			,806	,678
EPJO.Item5			,648	,738
Eigenvalores	10,1	1,4	1,0	
Explicação da Variância	57%	9%	7%	
Fidedignidade (Alfas)	0,94	0,92	0,88	
Nota. Apenas as cargas superiores a 0,40 são apresentadas após a rotação Promax.				
Kaiser-Meyer-Olkin = 0,93; Esfericidade: $\chi^2_{153} = 1.682,11$; $p < 0,000$.				
Fonte: Os Autores				

Cabe registrar que na escala original os itens 17 e 19 foram desenhados para medir justiça de procedimentos e no item 11, a justiça distributiva, no entanto, a AFE demonstrou que os policiais enxergaram tais itens como atinentes à justiça interacional. Considerou-se que o conteúdo presente nestes itens poderia prejudicar a variável latente justiça interacional e, por esta razão, nas Análises Fatoriais Confirmatórias dois modelos foram testados, com e sem a inclusão desses itens.

Com efeito, o modelo da AFC para a justiça interacional, o qual não incluiu os itens 11, 17 e 19, foi aquele que apresentou melhores índices de ajuste. Foram utilizados os índices de ajuste múltiplos para a avaliação das estruturas de covariação dos modelos, i.e., o Comparative Fit Index (CFI), Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) e Standardized Root Mean Square Residual (SRMR). O último compara as variâncias e covariâncias da amostra com as estimadas (Arbuckle, 2009), dando indícios para o modelo mais parcimonioso (Hu & Bentler, 1999). Foram considerados como bons indicadores de ajuste os valores de $CFI > 0,90$ (Bentler, 1990), $RMSEA < 0,08$ (Browne & Cudeck, 1993) e $SRMR < 0,06$ (Hu & Bentler, 1999). Os parâmetros foram estimados por meio da estimação máxima de probabilidade.

Os coeficientes de ajuste foram: para justiça interacional, obteve-se um $\chi^2/g.l. = 1,92$, o SRMR de 0,036 com $CFI = 0,98$ e $RMSEA = 0,08$. Para justiça distributiva o $\chi^2/g.l. = 1,64$, o SRMR foi de 0,039, sendo o $CFI = 0,98$ e o $RMSEA = 0,05$. Para justiça processual, obteve-se um $\chi^2/g.l. = 3,3$, $SRMR = 0,048$ com $CFI = 0,98$ e $RMSEA = 0,07$. Finalmente, para o modelo completo, com três fatores, encontrou-se o $\chi^2/g.l. = 1,81$, SRMR foi de 0,049 e $CFI = 0,95$ e $RMSEA = 0,08$.

Os modelos podem ser aceitos com base nos índices de ajuste. Logo a percepção de justiça foi considerada como construto de ordem superior, constituída pelas percepções de justiça distributiva ($\chi^2 = 0,48$; $p < 0,05$), interacional ($\chi^2 = 0,78$; $p < 0,05$) e processual ($\chi^2 = 0,88$; $p < 0,05$). Assim, após as AFE e AFC, os itens ficaram distribuídos da seguinte maneira: Justiça Interacional (itens 16, 20, 6, 12, 18, 2, 14); Justiça Distributiva (itens 8, 7, 1, 10) e; Justiça de Procedimentos (itens 15, 13, 9 e 5).

Testado o instrumento, sugere-se que ele é capaz de identificar a percepção de

justiça de cada uma das três dimensões de justiça organizacional: distributiva, processual e interacional. Levando-se em consideração toda a amostra (i.e., respostas do DPE e DPC agregadas) as médias e desvios padrões para cada dimensão de justiça tiveram os seguintes resultados: 3,01 para justiça interacional (M=3,01; DP= 1,09); 2,19 para justiça distributiva (M=2,19; DP= 1,04); e 2,10 para a justiça processual (M=2,10; DP= 1,02).

Os resultados para as médias e desvios padrões da amostra do DPE foram de 3,04 para Justiça Interacional (M=3,04; DP= 1,14); 2,07 para Justiça Distributiva (M=2,07; DP= 1,08); e 2,08 para Justiça Processual (M=2,08; DP= 1,03). Já para o DPC foram de 2,99 para Justiça Interacional (M=2,99; DP= 1,08); 2,24 para Justiça Distributiva (M=2,24; DP= 1,02); e 2,11 para Justiça Processual (M=2,11; DP= 1,02).

Realizou-se o teste Qui-quadrado para avaliar a significância das diferenças entre os departamentos com relação à percepção de cada dimensão de justiça. Para a Justiça Interacional não houve diferença entre as percepções dos departamentos ($\chi^2 1,41 = 16,20$; $p < 0,000$). Foi observada diferença significativa em relação à justiça distributiva ($\chi^2 1,18 = 126,37$; $p < 0,000$) e justiça processual ($\chi^2 1,17 = 109,71$; $p < 0,000$), isto é, os policiais do DPC relataram maior percepção de justiça quanto às lotações do que os do DPE.

Para investigar a correlação entre a variável tempo de serviço em relação às percepções de justiça, foi observada a correlação de Pearson (r) e a análise de variância (one-way ANOVA). Observou-se diferenças significativas para percepção de justiça interacional (F=1,703; $p < 0,032$) e de procedimentos (F=2,128; $p < 0,004$) com relação ao tempo de carreira, que foram analisadas em paralelo às respectivas correlações ($r = -0,26$; $p < 0,001$ para interacional; e $r = -0,24$; $p < 0,001$ para procedimentos). Juntos, estes resultados refletem que quanto maior tempo de carreira, menos os policiais percebem justiça nestes aspectos. Não houve diferença significativa em relação ao tempo de carreira e a justiça distributiva.

Na correlação entre as variáveis sexo e escolaridade utilizou-se o coeficiente de correlação Rho de Spearman, onde a correlação foi significativa no nível de 0,05 (2-tailed), constatando-se que as mulheres percebem mais justiça distributiva do que os homens (Rho = 0,19; $p < 0,05$). Não foi detectada correlação entre escolaridade e a percepção de justiça, isto é, as percepções de justiça distributiva, de procedimentos e interacional não apresentaram diferenças significativas em relação à escolaridade dos respondentes. Também não foi constatada correlação (r de Pearson) entre idade e percepções de justiça.

5. DISCUSSÃO

Relativo à justiça distributiva, os policiais enxergam pouca justiça na distribuição das lotações (M=2,19; DP=1,04). Os itens inseridos no questionário referentes a essa dimensão foram os de n. 1; 7; 8 e 10. Gomide Júnior (1999) explica que esse aspecto da justiça organizacional se relaciona com a distribuição das recompensas, tendo-se por divisor os esforços de cada pessoa envolvida na relação. Assim, os resultados demonstraram que os policiais enxergam pouca justiça na divisão das lotações, considerando os recursos que entregam para a relação, como esforço pessoal, qualidade do trabalho e estresse (ver descrição dos itens do questionário no quadro 2).

Filenga e Siqueira (2006) consignam que, diante dos vários efeitos negativos da falta de percepção de justiça distributiva, como insatisfação, baixo desempenho, alta rotatividade de emprego e absenteísmo, a justiça distributiva deve ser um aspecto prioritário nas organizações que desejam contar com maior empenho dos funcionários no alcance das metas. A baixa percepção de justiça distributiva com relação às lotações é um fator que deve ter atenção por parte da PCDF.

Os resultados apontaram ainda para uma baixa percepção de justiça em relação aos procedimentos adotados pela instituição na matéria de lotações (M=2,10; DP= 1,02). Seguindo a lição de Filenga e Siqueira (2006), a justiça de procedimentos representa as percepções sobre os meios e processos pelos quais são tomadas as decisões. Neste aspecto, os policiais avaliaram os itens n. 5; 9; 13 e 15 do questionário.

A baixa percepção de justiça de procedimentos significa que os policiais não veem justiça na maneira como as decisões sobre alocação funcional são tomadas. Para eles a instituição não se preocupa em estabelecer critérios ou colher dados antes de tomar decisões sobre as lotações, nem chama os servidores para opinar sobre o assunto de lotação ou discutir sobre política de lotação (ver descrição dos itens no quadro 2).

A percepção de justiça interacional, cujos itens do questionário foram os de n. 2; 6; 12; 14; 16; 18 e 20, teve a média mais alta (M=3,01; DP= 1,09), permanecendo na posição intermediária da escala de 5 pontos (“não concordo nem discordo”). Para os respondentes, os chefes demonstram alguma habilidade interacional, por meio da sinceridade, prestação de informações, justificativas e fundamentações das lotações.

O resultado aponta para a existência de chefes com habilidade de relacionamento interpessoal, que demonstram respeito e dignidade para com seus subordinados, assim como existem outros que não conseguem manter relacionamento de qualidade.

Conforme destacam Beuren e Santos (2012), essa percepção de justiça contribui para amenizar os efeitos da falta de justiça distributiva e de procedimentos - levando os subordinados a manterem maior comprometimento para com os superiores hierárquicos. Por isso, neste terceiro aspecto, vale sugerir atenção da instituição para investimento em líderes com habilidade interacional.

Em relação à comparação entre os departamentos, os resultados demonstram que não há diferença de percepção em relação à justiça interacional ($\chi^2_{1,41} = 16,20$; $p < 0,000$). Tal resultado

não surpreende, afinal, o sistema de escolha dessas chefias é exatamente o mesmo em ambos departamentos (critério exclusivamente político). Contudo, observou-se diferença significativa no aspecto de justiça distributiva ($\chi^2_{1,18} = 126,37$; $p < 0,000$) e de procedimentos ($\chi^2_{1,17} = 109,71$; $p < 0,000$), sendo que no DPE há menos percepção de justiça do que no DPC.

Em primeira vista, considerando a tendência egocêntrica (GREENBERG, 1987), seria de se supor que os servidores do DPE fossem mais satisfeitos porque trabalham na área central e com matérias específicas (fatores que refletem em maior status e poder), assim como pela razão de que, em análise superficial, haveria uma carga de trabalho mais atraente - uma vez que não possuem serviço de atendimento ao público (com três exceções já apontadas) e por terem uma demanda controlada (com exceção das delegacias que tratam dos adolescentes, todas as demais especializadas dividem suas atribuições com as delegacias de área).

Todavia, conforme constatado, o DPE não parece ser tão atraente assim, podendo-se apontar o conteúdo da matéria (e.g., crimes contra crianças; repressão a drogas e atos infracionais praticados por adolescentes); e a jornada de trabalho (muitas especializadas exigem um comprometimento da vida pessoal por parte do policial) como fatores que o deixam menos interessante.

Por outro lado, os servidores daquele departamento, por ser fisicamente centralizado (a maioria das unidades ficam no mesmo edifício), podem ter uma visão mais atenta sobre o processo e resultados das lotações em geral - enquanto que nas delegacias circunscricionais mais isoladas, os policiais dificilmente enxergam a questão de forma ampla, além de sua unidade. Quanto à localização geográfica, nem todos policiais residem no Plano Piloto, diminuindo a importância de se trabalhar no DPE.

Outro resultado importante e que corrobora a baixa percepção de justiça na distribuição de lotações é a correlação entre a variável independente tempo de serviço e as variáveis dependentes de percepção de justiça: quanto mais tempo de serviço menor é a percepção de justiça de procedimentos ($F=2,128$; $p < 0,004$) e interacional ($F=1,703$ / $p < 0,032$). Isso é preocupante porque na realidade da PCDF os novos policiais, ao saírem do curso de formação na Academia de Polícia, pautam suas ações no comportamento dos mais “antigos” – podendo entrar em contato direto com comportamentos decorrentes da baixa percepção de justiça, como aqueles citados por Mendonça (2003): descomprometimento, retaliações do tipo “matar serviço”, “fazer corpo mole” etc.

Parece ser natural que quanto mais tempo o policial fica na carreira, mais situações de baixa justiça ele percebe. Em relação à justiça distributiva não foi constatada diferença entre os mais novos e os mais antigos, isto é, no que tange ao resultado da distribuição os mais novos percebem justiça no mesmo grau do que os mais antigos. Vale gizar que desde o ato da posse os policiais têm contato com a realidade da distribuição das lotações na instituição.

No que se refere ao sexo, os resultados demonstram que as mulheres percebem mais justiça distributiva do que os homens, isto é, elas entendem que o resultado das distribuições não é tão injusto como enxergam os homens. Esperava-se que o nível de percepção de justiça não fosse influenciado pelo sexo, uma vez que as mulheres estão inseridas no mesmo sistema de distribuição de lotações do que os homens, no entanto, pode ser que, pelo fato de elas serem minoria na instituição, tenham mais oportunidades de trabalhar nos lugares desejados e, por isso, enxergam mais justiça quanto ao resultado das alocações.

Quanto à justiça de procedimentos e interacional não foi detectada diferença significativa entre os sexos - o que pode ser explicado pelo fato de que todos estejam submetidos à mesma realidade (baixa preocupação institucional em relação aos procedimentos para lotações e chefes escolhidos por critérios políticos - podendo ser mais ou menos respeitosos para com os subordinados de forma aleatória).

Não foi encontrada correlação entre escolaridade e a percepção de justiça. Aqui vale ressaltar que as experiências em relação à percepção de justiça são subjetivas e in-

fluenciadas pelos valores de cada pessoa (MENDONÇA, 2003), sendo que, no aspecto da lotação, os policiais a vivenciam no dia-a-dia, independentemente do grau de instrução.

O último resultado a ser analisado tem a ver com a idade dos participantes, que teve média de 38,28 anos (DP=8,18), não tendo sido encontrada correlação entre essa variável e a percepção de justiça. Isso se explica porque o concurso público atrai candidatos de todas as idades, existem pessoas na casa dos 30 anos que já estão na metade da carreira enquanto que outros acabaram de ser aprovados.

6. Conclusão

Os estudos sobre justiça organizacional são de fundamental importância às organizações, uma vez que se ocupam com a distribuição dos recursos disponíveis (como salários, promoções, punições, lotações etc.) entre os funcionários. A baixa percepção de justiça pode gerar efeitos negativos sobre o comportamento das pessoas, as quais, ao sentirem-se em desvantagem, nutrem uma vontade natural de compensar a situação, muitas vezes optando pela diminuição de seus esforços.

Insatisfação, falta de comprometimento, absenteísmo e retaliações (como fazer corpo mole e matar serviço) são algumas das reações detectadas pelas pesquisas, como respostas à baixa

percepção de justiça. Esses efeitos tomam dimensão mais grave quando falamos de uma instituição que atende cidadãos em situação de vulnerabilidade (quer sejam vítimas ou autores de crime), com a prerrogativa de uso da força.

O propósito do estudo foi de avaliar o que sentem os policiais civis em relação ao sistema de distribuição de lotações da PCDF. Será que enxergam alguma desigualdade e por isso percebem justiça? Aparentemente, não há critérios claros sobre o que define a ocupação dos postos de trabalhos. Os resultados da pesquisa sugerem que os policiais têm baixa percepção de justiça sobre a alocação da força de trabalho, notadamente no aspecto de justiça distributiva (isto é, não acham que o resultado da divisão é justo) e de procedimentos (não enxergam justiça nos mecanismos adotados para a divisão).

Sobre o aspecto da justiça interacional, demonstraram uma média percepção de justiça (isto é, entendem que os chefes possuem alguma capacidade de interação com seus subordinados no que tange a distribuição da alocação da força de trabalho). Logo, o estudo pode contribuir para o desenvolvimento da justiça organizacional na PCDF, uma vez que recai sobre um recurso relevante para o bem-estar e satisfação dos profissionais.

Promover inovações sobre o sistema de alocação passa a ser uma medida de substancial relevância para a instituição, principalmente ao se considerar os efeitos positivos sobre os policiais, que podem ficar mais satisfeitos e comprometidos com a qualidade do serviço prestado.

Além da contribuição de caráter aplicado, o estudo também soma ao campo da justiça organizacional ao confirmar, por meio de análise inferencial estatística, a tridimensionalidade do construto na visão dos policiais, corroborando a posição defendida por Mendonça et al. (2003).

Os resultados referentes a correlações entre as variáveis contínuas e as diferenças entre os grupos que participaram da pesquisa também fornecem subsídios para o campo da justiça organizacional no Brasil, podendo inclusive ser ponto de partida para outros esforços científicos. Importante também frisar a fertilidade da instituição policial como campo para a pesquisa de justiça organizacional, considerando sua característica de prestadora de serviço público de segurança com a prerrogativa do uso da força.

Como limitação do estudo, aponta-se o baixo número de respondentes. Optamos por encaminhar a pesquisa via e-mail e, com objetivo de deixar os respondentes menos constrangidos, deixamos de solicitar à PCDF que fosse promovida uma divulgação institucional da pesquisa (o que poderia ser feito, caso autorizado, por meio do sistema de comunicação interno – intranet).

O fato de os policiais não estarem habituados a participar de pesquisas, aliado à opção de não divulgação institucional, são fatores que podem ter contribuído com a baixa taxa de respostas.

Para estudos futuros podemos reavaliar a possibilidade de divulgação institucional (pelo menos fazer solicitação nesse sentido).

Também pode ser apontada como limitação do presente o estudo a abordagem estritamente quantitativa, a qual, apesar de apresentar vantagens em relação ao tempo de pesquisa e alcance da população investigada, poderia ser complementada com uma análise qualitativa sobre os fenômenos estudados, contribuindo para a compreensão dos resultados encontrados.

Como agenda de pesquisa futura, pretende-se ampliar os dados demográficos, in-

cluindo-se distância de deslocamento, região onde trabalha, carreira a que pertence dentro da polícia, cargo em comissão (se ocupa cargo de chefia) e regime de trabalho (plantão ou expediente) – esses últimos podem ser importantes lentes para compreensão do fenômeno tendência egocêntrica (GREENBERG, 1987).

Também pode ser salutar a inclusão de delegados de polícia (que são os responsáveis pelo comando, gerenciamento e gestão da instituição), com a possibilidade, inclusive, de coleta presencial de dados. Por fim, ainda sobre agenda futura, a investigação de preditores da percepção de justiça com a inclusão de variáveis de estudo que possam jogar luz sobre as características de personalidade dos indivíduos, como valores humanos individuais, também parece ser medida adequada para melhor compreensão do fenômeno.

Referências

- ARBUCKLE, J. L. (2009), Amos™ 18 user's guide. Chicago: SPSS Inc.
- ADAMS, J. S. (1965), "Inequity in social exchange". In: BERKOWITZ, L. (Org.), *Advances in experimental social psychology*, vol. 2, pp. 267-299, Nova York: Academic Press, 1965.
- ASSMAR, E. M. L. A. (1997), "Experiência de injustiça na vida diária: uma análise preliminar em três grupos sociais". *Psicologia: Reflexão e Crítica*, Porto Alegre, v. 10, n. 2, 1997.
- ASSMAR, E.M. L.; FERREIRA, M. C.; SOUTO, S. O. (2005), "Justiça Organizacional: uma revisão crítica da literatura". *Psicologia: Reflexão e Crítica*, Porto Alegre, v. 18, n. 3, pp. 443-453.
- BARLING, J.; PHILLIPS, M. (1993), "Interactional, formal and distributive justice in the workplace: an exploratory study". *The Journal of Psychology*, v. 127, n. 6, pp. 649-656.
- BENTLER, P. M. (1990), "Comparative fit indexes in structural models". *Psychological Bulletin*, n. 107, 238-246.
- BEUREN, I. M.; SANTOS, V. (2012), "Percepção de justiça organizacional na avaliação de desempenho de controllers". *Enfoque: Reflexão Contábil*, v. 31, n. 3, pp. 53-72.
- BIES, R. J.; MOAG, J. S. (1986), "Interactional Justice: communication criteria of fairness". In: LEWICKI, R.J.; SHEPPARD, B.H.; BAZERMAN, M.H. (Eds). *Research on negotiation in organizations*. Greenwich, CT: Jaipress.
- BROWNE, M. W., & CUDEK, R. (1993), "Alternative ways of assessing model fit". In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models*. Newbury Park, CA, Sage.
- COLQUITT, J.A. (2001), "On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure". *Journal of Applied Psychology*, v. 86, n. 3, pp. 386-400.
- CORRADI, A. A.; ALFINITO, S. (2010), "Contato Intergrupual: conflito realístico, privação relativa e equidade". In: TORRES, C. V.; NEIVA, E. R. *Psicologia Social: Principais Temas e Vertentes*. Porto Alegre: Artmed.
- CROPANZANO R.; FOLGER, R. (1989), "Referent Cognitions and Task Decisions Autonomy: Beyond Equity Theory". *Journal of Applied Psychology*, v. 74, n. 2, pp. 293-299.
- DEUTSH, M. (1975), "Equity, equality, and need, what determines which value will be used as the bases of distributive justice?", *Journal of Social Issues*, v.31, n. 3, 137-149.
- FILENGA, D.; SIQUEIRA, M. M. M. (2006), "O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional". *Revista de Administração*, n.4, pp. 431-441.
- FOLGER, R.; KONOVSKY, M. A. (1989), "Referent cognitions an task decision autonomy: beyond theory". *Journal of Applied Psychology*, v. 74, n. 2, 293-299.
- GOMIDE, S. J. (1999), "Antecedentes e consequentes das percepções de justiça no traba-

- lho". Tese de Doutorado em Psicologia, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.
- GREENBERG, J. (1987), "Reactions to procedural injustice in payment distributions: Do the mean justify the ends?" *Journal of Applied Psychology*, v.72, n. 1, 55-61.
- HOMANS, G. C. (1961), *Social Behaviour: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt, Brace & World, Inc.
- HU, L., & BENTLER, P. M. (1999), "Cut-off criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives". *StructuralEquationModeling*, v. 6, pp. 1-55.
- KANAN, L. A.; ZANELLI, J. C. (2012), "Tratamento, respeito, direitos e sensibilidade: o fenômeno "justiça organizacional" no contexto universitário sob a perspectiva de docentes gestores." *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, v. 5, n. 2, pp. 251-276.
- LEVENTHAL, G. S. (1980), "What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships". Em GERGEN K.; GREENBERG, M.; WILLIS, R. (Orgs.), *Social exchange: New advances in theory and research*. New York: Plenum Press, pp 27-55.
- LEVENTHAL, G. S.; KARUZA, J.; FRY, W. R. (1980), "Beyond fairness: a theory of allocation preferences". In: MIKULA, G. (Ed.) *Justice and Social Interaction*. New York: Spring-Verlag, pp. 121-145.
- MASTERSON, S. S.; LEWIS, K.; GOLDMAN, B. M.; TAYLOR, S. (2000), "The differing of fair procedures and treatment on work relationship". *Academyof Management Journal*, New York, v. 43, n. 4, pp. 738-749.
- MENDONÇA, H. (2003), *Retaliação organizacional: O impacto dos valores e da justiça*. 2003. 257 f. Tese de Doutorado em Psicologia, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.
- MENDONÇA, H.; PEREIRA, C. R.; TAMAYO, A.; PAZ, M. G. T. (2003), "Validação Fatorial de uma Escala de Percepção de Justiça Organizacional". *Estudos Saúde e Vida*, v. 30, n. 1, pp. 111-130.
- MIKULA, G. (1980), *Justice and Social Interaction: experimental and theoretical contributions from psychological research*. New York: Spring-Verlag.
- MOURÃO, R. G. V. O impacto da percepção de justiça organizacional no bem-estar pessoal do trabalhador. Dissertação de Mestrado em Psicologia, Universidade Católica de Brasília.
- RAWLS, J. (1971), *Uma Teoria da Justiça*. Brasília: Universidade de Brasília.
- REGO, A. (2002), "Comprometimento afectivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça". *Revista de Administração Contemporânea*, v. 6, n. 2, pp. 209-241.
- SKARLICKI, D. P.; FOLGER, R. (1997), "Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural and interactional justice". *Journal of Applied Psychology*, v. 82, n. 3, pp. 434-443.
- TAYLOR, D. M.; MOGHADDAM, F. M. (1994), *Theories of Intergroup Relations: International Social Psychological Perspectives*. 2ed. Westport, CT: Greenwood P
- THIBAUT, J.W.; Walker, L. (1975), *Procedural Justice: a psychological analyses*. New York: ErlbaumHillsdale.
- TYLER, T. R.; LIND, E. A. (1992), "A relational model of authority in groups". Em M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. San Diego, CA: Academic press, Inc, pp. 115-191.
- WALSTER, E.; BERSCHIED, E; WALSTER, G. W. (1973), "New directions in equity research". *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 25, pp. 151-176.