



## Valores humanos e justiça organizacional no contexto das lotações e remoções de Delegados de Polícia Civil do Distrito Federal

### Human values and organizational justice in the context of the assignments and relocation of police commissioners in a Brazilian state police

### Valores humanos y justicia organizacional en el contexto de las asignaciones y cesiones de comisarios en una organización policial brasileña

Helder Arns Pedron<sup>1</sup>   
Polícia Civil do Distrito Federal

Cláudio Vaz Torres<sup>2</sup>   
Universidade de Brasília

#### Resumo

O estudo investigou uma relação pouco explorada no campo científico: valores humanos individuais como preditores de justiça organizacional. O contexto foi a distribuição de postos de trabalho para delegados de polícia nas diversas unidades policiais do Distrito Federal, recurso organizacional conhecido como “lotação funcional”, que foi considerado muito importante em uma amostra de 206 participantes, representando 64% da população estudada. As variáveis foram medidas por meio do Portrait Value Questionnaire Refined, PVQ-R (Schwartz *et al.*, 2012; Torres *et al.*, 2016), e a Escala de Percepção de Justiça Organizacional, EPJO (Mendonça *et al.*, 2003). As médias gerais revelaram que os valores de conservação e autopromoção são predominantes na carreira, havendo baixa percepção de justiça organizacional sobre a distribuição das lotações, especialmente quanto aos procedimentos adotados para a decisão. Análises inferenciais apontaram poder de predição de valores de conservação sobre justiça distributiva ( $R^2 = 0,043$ ) e justiça de procedimentos ( $R^2 = 0,068$ ), enquanto que valores de abertura à mudança predisseram justiça interacional ( $R^2 = 0,022$ ). O sentido das correlações foi harmônico ao caráter senoidal do Contínuo Motivacional de Schwartz. Os resultados apontam que os delegados com valores de conservação perceberam menos justiça distributiva e de procedimentos, indicando que o sistema de lotações e remoções pode ativar metas de segurança com impacto negativo na percepção de justiça, enquanto que policiais com metas opostas relataram maior justiça interacional.

**Palavras chave:** valores humanos; justiça organizacional; lotação funcional; remoção de delegados de polícia.

#### Abstract

The study focuses on a relatively unexplored relationship in the scientific field: individual human values as predictors of organizational justice. The research context was the distribution and transfer of job positions across units within a Brazilian police organization, considered a highly important organizational resource by the participants (N=206). The variables were measured using the Portrait Value Questionnaire Refined, PVQ-R (Schwartz *et al.*, 2012; Torres *et al.*, 2016), and the Organizational Justice Perception Scale, OJPS (Mendonça *et al.*, 2003). Overall means revealed that the police commissioners are motivated by conservation and self-enhancement values, with low perception of organizational justice in the distribution and mobility about job posts, particularly regarding the procedures adopted for decision-making. Inferential analyses indicated the predictive power of conservation values on distributive justice ( $R^2 = 0.043$ ) and procedural justice ( $R^2 = 0.068$ ), while openness to change values predicted interactional justice ( $R^2 = 0.022$ ). The direction of significant correlations was in harmony with the sinusoidal nature of the Schwartz Motivational Continuum. The results suggest that the distribution of job location and relocation may represent uncertainty, activating the perception of police officers driven by conservation goals and reducing the perception of distributive and procedural justice, while those with opposing goals reported a higher perception of interactional justice.

**Keywords:** human values; organizational justice; police psychology; job mobility and relocation.

<sup>1</sup> Mestre em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações pela Universidade de Brasília (UnB). Delegado de Polícia Civil do Distrito Federal. **Contato:** [helderpedron@gmail.com](mailto:helderpedron@gmail.com)

<sup>2</sup> PhD em Psicologia Social e Organizacional pela Universidade da Califórnia San Diego. Professor do Departamento de Processos Psicológicos Básicos da Universidade de Brasília (UnB).



**Resumen**

El estudio investiga una relación poco explorada en el campo científico: valores humanos individuales como predictores de justicia organizacional. El contexto fue la distribución de puestos de trabajo para comisarios de policía en las diversas unidades de la Policía Civil del Distrito Federal, un recurso organizacional que fue considerado muy importante por los participantes (N=206). Las variables fueron medidas mediante el Portrait Value Questionnaire Refined, PVQ-R (Schwartz et al., 2012; Torres et al., 2016), y la Escala de Percepción de Justicia Organizacional, EPJO (Mendonça et al., 2003). Las medias generales revelaron que los valores de conservación y autopromoción son predominantes en la carrera, habiendo baja percepción de justicia organizacional en la distribución de los puestos de trabajo, especialmente en cuanto a los procedimientos adoptados para la decisión. Los análisis inferenciales señalaron un poder de predicción de los valores de conservación sobre la justicia distributiva ( $R^2 = 0,043$ ) y la justicia de procedimientos ( $R^2 = 0,068$ ), mientras que los valores de apertura al cambio predijeron la justicia interaccional ( $R^2 = 0,022$ ). El sentido de las correlaciones fue armónico con el carácter senoidal del Continuo Motivacional de Schwartz. Los resultados indican que la reubicación entre puestos de trabajo puede representar incertidumbre, activando metas de Conservación y disminuyendo la percepción de justicia distributiva y de procedimientos, mientras que aquellos con metas opuestas informaron mayor percepción de justicia interaccional.

**Palavras chave:** valores humanos; justicia organizacional; psicología policial; reubicación de funcionarios públicos.

A adoção de mecanismos de controle e punição de servidores nas organizações policiais tem se mostrado insuficiente para garantir melhorias no serviço prestado, havendo necessidade de avanço na gestão para maior atenção à pessoa do policial e para absorção de práticas de justiça nas decisões que o afetam. Contribuindo com essa mudança de paradigma, o presente estudo aborda uma relação pouco explorada no campo da Psicologia Policial, isto é, a influência dos valores humanos individuais (Schwartz, 1992; Schwartz *et al.*, 2012) sobre a formação da percepção de justiça organizacional (Adams, 1963; Leventhal, 1980; Bies & Moag, 1986).

O contexto da investigação foi a definição do local de trabalho e posteriores remoções de delegados dentre os postos existentes na Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF), recurso organizacional também conhecido como “lotação funcional”, o qual pode representar benefício ou prejuízo, *status* e prestígio para os servidores. Contribuindo com a descrição da realidade investigada, auditoria do Tribunal de Contas do Distrito Federal-TCDF (2014) revelou significativas diferenças de condições de trabalho entre delegacias da PCDF, assim como apontou a inexistência de critérios para distribuição e movimentação de servidores em sua estrutura.

Cada unidade policial da PCDF (finalística ou de suporte) pode contar com diversos delegados em seus quadros, havendo diferenças em condições e regime de trabalho, localização, população atendida, recursos materiais etc. Historicamente, a lotação inicial dos delegados e posteriores remoções são definidas livremente pela Administração, situação que pode levantar questionamentos entre os servidores. Para ilustrar: quem será escolhido para trabalhar em uma delegacia afastada, com alta carga de trabalho e carência de recursos materiais e humanos? Quem irá trabalhar em uma unidade de investigação altamente especializada, com condições



materiais e *status* superiores? Por que um delegado antigo foi transferido para uma zona distante e um recém empossado assumiu um posto de maior *status*? As inúmeras possibilidades de alocação dentre os postos de trabalho existentes na estrutura organizacional podem representar benefícios ou prejuízos profissionais e pessoais para os servidores. A Lei Federal n. 12.803/2013 prevê a existência de 600 postos de trabalho para delegados de polícia na PCDF, dos quais 320 estavam preenchidos na época da pesquisa. Os postos são distribuídos pela Administração dentro da estrutura organizacional descrita na Tabela 1 e, nas unidades denominadas “delegacia”, usualmente são alocados entre 3 a 10 delegados para exercício de diferentes atribuições (chefes, cartorários, plantonistas) e regimes de trabalho (expediente ou plantão), havendo variações nesse número a critério da Administração. Na Tabela 1, para as unidades geograficamente localizadas fora do complexo administrativo da PCDF (o qual fica na região central e nobre de Brasília), foram informadas as respectivas regiões administrativas, às quais equiparam-se a cidades nos demais Estados da Federação.

**Tabela 1***Unidades de possível alocação para delegados de polícia na PCDF*

Delegacia-Geral	
Assessoria da Delegacia-Geral	
Assessoria de Comunicação	Comissão Permanente de Disciplina
Assessoria Institucional	Divisão de Gestão Documentos
	Divisão de Segurança Institucional
Depto. de Polícia Circunscricional	
Diretor e assessoria	17ª DP (Taguatinga Norte);
1ª DP (Asa Sul, Plano Piloto);	18ª DP (Brazlândia);
2ª DP (Asa Norte, Plano Piloto);	19ª DP (Ceilândia Norte);
3ª DP (Cruzeiro);	20ª DP (Gama Oeste);
4ª DP (Guará);	21ª DP (Águas Claras);
5ª DP (Esplanada, Plano Piloto);	23ª DP (Ceilândia Sul);
6ª DP (Paranoá);	24ª DP (Ceilândia, Setor “O”);
8ª DP (Setor de Indústria-SIA);	26ª DP (Samambaia Norte);
9ª DP (Lago Norte);	27ª DP (Recanto das Emas);
10ª DP (Lago Sul);	29ª DP (Riacho Fundo);
11ª DP (Núcleo Bandeirante);	30ª DP (São Sebastião);
12ª DP (Taguatinga Centro);	31ª DP (Planaltina);
13ª DP (Sobradinho);	32ª DP (Samambaia);
14ª DP (Gama Centro);	33ª DP (Santa Maria);



15ª DP (Ceilândia Centro);  
16ª DP (Planaltina);

35ª DP (Sobradinho II);  
38ª DP (Vicente Pires).

---

Depto. de Polícia Especializada

Diretor	Delegacia da Mulher (Asa Sul)
Assessoria	Delegacia da Mulher II (Ceilândia)
Delegacia de Repressão às Drogas	Delegacia do Meio Ambiente
Delegacia de Repressão a Fraudes	Delegacia de Homicídios
Delegacia de Crimes Patrimoniais	Delegacia de Crimes por Discriminação
Delegacia da Criança Adolescente I (Asa Norte)	Delegacia de Proteção à Criança
Delegacia da Criança e do Adolescente II (Ceilândia)	Delegacia de Crimes Cibernéticos

---

Depto. de Atividades Especiais

Diretor	
Assessoria	Divisão de Operações Especiais
Divisão de Controle de Armas	Divisão de Operações Aéreas
Divisão de Capturas Interestaduais	Divisão de Apoio Logístico

---

Depto. de Inteligência

Diretor	Delegacia Eletrônica
Assessoria	Divisão de Estatística
Coordenação de Inteligência	Divisão de Tecnologia
Divisão de Telecomunicações	Laboratório Contra Lavagem

---

Gabinete e Controle Interno

Divisão de Controle Interno	
Divisão de Planejamento	Divisão de Projetos
	Núcleo de Atendimento à Mulher

---

Depto. de Administração Geral

Diretor	Divisão de Arquitetura e Engenharia
Assessoria	Comissão de Alienação (Cruzeiro)
Divisão de Orçamento e Finanças	Comissão de Licitação
Divisão de Transporte (Setor de Indústria – SAI)	Comissão de Tomada de Contas
Divisão de Recursos Materiais (Setor de Garagens Oficiais, Plano Piloto)	Divisão de Serviços Gerais (Setor de Indústria – SIA)

---

Depto. de Gestão de Pessoas

Diretor	Divisão de Aposentadoria
Assessoria	Divisão de Desenvolvimento
Divisão de Cadastro	Divisão de Pagamento



Depto. de Combate à Corrupção e Crime Organizado	
Diretor	
Assessoria	Delegacia de Ordem Tributária
Delegacia de Repressão à Corrupção	Delegacia de Crime Organizado
Escola Superior de Polícia Civil	
Diretor	Assessoria
Divisão de Ensino Superior	Divisão Técnica de Ensino
Divisão de Concursos	Divisão de Apoio ao Ensino

Nota. DP=delegacia de polícia; Depto=departamento.

Fonte. <https://www.pcdf.df.gov.br/institucional/organograma>.

Assim como ocorre na distribuição de outros recursos organizacionais (a exemplo de promoções e punições), a decisão sobre alocação funcional é objeto constante de avaliação por parte dos servidores (tanto pelo beneficiário ou prejudicado, quanto pelos demais que enxergam a situação), podendo gerar questionamentos e diminuir a percepção de justiça, impactando de forma positiva ou negativa seus comportamentos, pensamentos e atitudes durante o trabalho. Apesar dos problemas apontados pelo Tribunal de Contas do Distrito Federal (2014), isto é, diferenças nas condições de trabalho e falta de critérios para distribuição e remoção de servidores, na época da pesquisa o sistema de lotações e movimentações da PCDF era consolidado no tempo. Será que essa realidade estaria impactando a percepção de justiça dos delegados? Haveria diferença de visões, isto é, alguns enxergariam mais ou menos justiça do que outros? Qual aspecto pessoal poderia explicar a diferença? Duas variáveis foram eleitas para abordar a questão, a primeira foi valores humanos individuais (VHI), os quais representam os objetivos de vida das pessoas e, a segunda, justiça organizacional (JO), referente à percepção de justo sobre a distribuição de recursos organizacionais. Pesquisa anterior na PCDF revelou baixa percepção de justiça de agentes e escrivães sobre lotações e remoções, no entanto, sem considerar variáveis preditoras (Pedron *et al.*, 2017).

Valores humanos podem ser estudados em nível cultural ou individual, a depender da pergunta a ser investigada (Ros, 2006). A perspectiva adotada no presente estudo é a individual, em que VHI são princípios transituacionais abstratos desenvolvidos a partir da cultura, personalidade e processo de socialização, organizados hierarquicamente entre si e que funcionam como guia de sobrevivência tendo em vista necessidades biológicas e sociais das pessoas, predizendo suas atitudes, emoções e comportamentos (Allport, 1961; Maio, 2010; Rockeach, 1973; Schwartz, 1992; Schwartz *et al.*, 2012; Tamir *et al.*, 2015; Schwartz *et al.*,



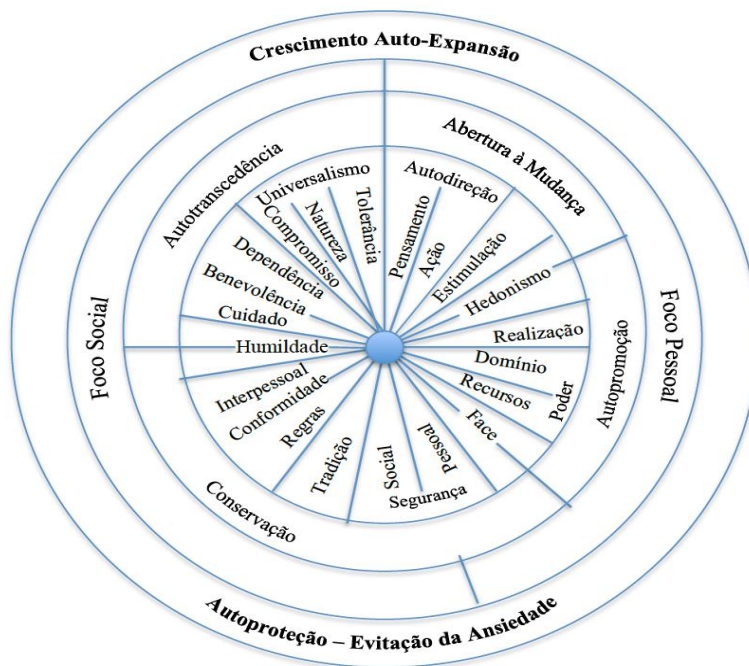
2017; Rubel-Lifschitz *et al.*, 2020). Os valores humanos individuais embasam a avaliação sobre a capacidade de coisas, pessoas, ações e atividades, em promover a melhor vida possível (Rohan, 2000). Como construtos abstratos, as pessoas não “pensam voluntariamente” sobre seus valores, no entanto, sentem-se bem ao atendê-los (Feather, 1994; Schwartz, 1992), havendo emoções que refletem tipicamente determinadas metas motivacionais (Tamir *et al.*, 2015). Valores não se confundem com normas e atitudes (Schwartz, 2009), são construtos motivacionais, isto é, são objetivos e metas que movem as pessoas (Bardi & Schwartz, 2003), representando concepções socialmente compartilhadas sobre certo e errado (Torres, 2019).

Schwartz (1992) marcou a teoria e pesquisa sobre valores humanos individuais ao propor um modelo representado pelo denominado “contínuo motivacional”, identificando 10 metas de vida comuns às pessoas. Por meio de pesquisa empírica em todas as culturas humanas, dados foram coletados e submetidos a procedimentos estatísticos que resultaram em um modelo bidimensional, sendo cada dimensão constituída por conteúdos antagônicos: a) Metas de Autopromoção, para atingimento de interesses próprios mesmo em detrimento de outras pessoas, *vs.* Metas de Autotranscendência, que são menos “egoísticas” e priorizam a conexão com outras pessoas e natureza e; b) Metas de Conservação, buscando a manutenção do *status quo vs.* Metas de Abertura à Mudança, priorizando descobertas e novidades na vida (Tamir *et al.*, 2015). No refinamento do modelo, Schwartz *et al.* (2012) apontaram 19 (dezenove) VHI básicos, os quais substituíram os 10 valores básicos localizados no centro do contínuo motivacional (vide Figura 1). Além disso, foram desenhadas camadas mais externas e abstratas aglutinando valores de foco pessoal *vs.* valores de foco social, assim como objetivos de crescimento (ou auto-expansão) *vs.* evitação da ansiedade (ou autoproteção). O sistema refinado foi validado no Brasil por Torres *et al.* (2016).

O contínuo motivacional possui natureza senoidal e dinâmica, isto é, atração entre conteúdos semelhantes e distanciamento entre conteúdos opostos, de maneira que, no processo de avaliação da realidade, diferentes valores podem ser ativados e, ao projetar maior carga para determinado tipo de valor, espera-se haver maior carga, também, para metas contíguas, com enfraquecimento de metas opostas. No centro do contínuo motivacional estão os 19 VHI básicos, os quais podem ser agrupados nas duas dimensões descritas acima, localizadas no círculo intermediário e sobre o qual recai a presente pesquisa, isto é, valores de autopromoção (VAP) que se contrapõem a valores de autotranscendência (VAT); valores de conservação (VAC) que se contrapõem a valores de abertura à mudança (VAM).



**Figura 1**  
*Contínuo Motivacional de Schwartz*



Fonte: Torres et al. (2016).

Os valores de autopromoção (VAP) possuem foco pessoal e de autoproteção, levando as pessoas a evitar ameaças por meio da demonstração social de competências e habilidades (realização), controle sobre pessoas e recursos (poder domínio/recursos), com preservação da imagem pública (face). As metas de autotranscendência (VAT) possuem foco social e as pessoas buscam crescimento livre de ansiedade, buscando cuidar das pessoas (benevolência cuidado/dependência), promovendo justiça social, preservação da natureza e tolerância (universalismo compromisso/natureza/tolerância). Valores de conservação (VAC) são objetivos sociais e também pessoais, procurando a evitação de ansiedade por meio de segurança pessoal e social, humildade (modéstia na vida), preservação da ordem (conformidade interpessoal/normas), manutenção do *status quo* (tradição). Os valores de abertura à mudança (VAM) representam foco pessoal e são livres de ansiedade, em que as pessoas buscam crescimento com autonomia de ideias e ações (autodireção de pensamento/ação), gozo dos prazeres da vida (hedonismo) e atração por mudanças e novidades (estimulação).

Os VHI são organizados hierarquicamente durante o processo de socialização das pessoas, podendo mudar lentamente de acordo com as experiências e contexto de vida. Por exemplo, ao atingirem metas guiadas pela ansiedade as pessoas podem desenvolver metas de crescimento (Schwartz, 2011), como ocorre quando as pessoas atingem segurança financeira e passam a assumir mais riscos com o desenvolvimento de valores de abertura à mudança



(Sortheix *et al.*, 2019; Fischer, 2020). Da mesma maneira quando os filhos já estão criados e os pais apresentam enfraquecimento de valores de benevolência cuidado (Schwartz *et al.*, 2012).

A percepção de justiça, por sua vez, reflete o entendimento subjetivo das pessoas sobre o que é certo ou errado no contexto das relações grupais, gerando efeitos sobre pensamentos, emoções e comportamentos, por isso, tornando-se um construto fundamental para a vida humana em grupo (Tyler & Lind, 1992; Folger & Cropanzano, 1998). Justiça organizacional (JO) refere-se à percepção de justiça por parte dos trabalhadores no ambiente de trabalho, recaindo sobre decisões que lhes afetam em aspectos econômicos, sociais e emocionais (Colquitt, 2001). O presente estudo segue a abordagem tridimensional de JO (Mendonça *et al.*, 2003), composta pelas dimensões de justiça distributiva (JD), justiça de procedimentos (JP) e justiça interacional (JI).

Revisões de Assmar *et al.* (2005) e Colquitt & Zipay (2015) apontam ampla pesquisa científica internacional sobre JO, predominantemente na posição de variável preditora de atitudes, emoções e comportamentos de trabalhadores. No Brasil, a maioria dos estudos publicados também focaram em JO como variável preditora (Zarife, 2016), com indícios de predição sobre comprometimento, retaliação, bem estar, *burnout*, cidadania e estresse organizacional, para citar alguns (Filenga & Siqueira, 2006; Mendonça, 2003; Paz *et al.*, 2009; Sousa & Mendonça, 2009; Zarife, 2016). No campo da Psicologia Policial, estudos indicam que ao perceberem mais JO, os policiais são mais comprometidos e disciplinados, passam a confiar mais nas pessoas e a tratá-las de forma mais justa, praticam menos comportamentos contraproducentes e são mais confiantes sobre sua capacidade de vencer os desafios do dia-a-dia, refletindo em um serviço policial com mais qualidade e democrático (Bradford *et al.*, 2014; Rosenbaum & McCarty, 2017; Scott *et al.*, 2018; Wolfe *et al.*, 2018; Carr & Maxwell, 2018; Wolfe & Lawson, 2020; Cubas & Funari, 2022).

Os primeiros estudos sobre JO tiveram por objeto a dimensão que hoje é chamada de justiça distributiva. Homans (1961) partiu do pressuposto de que os trabalhadores, ao se compararem com seus pares, observam o resultado da distribuição de salários e podem perceber injustiça. Posteriormente, Adams (1963) ampliou o conceito para incluir trocas sociais (e não apenas econômicas), em que as pessoas podem perceber um desnível entre *input* (esforço, experiência, escolaridade, responsabilidades etc.) e *output* (promoções, elogios, *status*, salário, reconhecimento, punição etc.), gerando percepção de iniquidade no ambiente de trabalho. Ao perceber iniquidade, as pessoas sentem incômodo seguido pela necessidade de compensação (Adams & Rosenbaum, 1962), a qual pode ser real ou psicológica (Walster *et al.*, 1973). Podem ser apontados como exemplos de compensação real a diminuição da produtividade do





trabalhador e a demanda por aumento salarial. Além da equidade (relação de esforço *versus* recompensa), a regra da igualdade e necessidade também podem servir de critério para justiça distributiva (Deutsh, 1975; Mikula, 1980).

Nas décadas seguintes, estudos passaram a apontar que, na formação da percepção de justiça, os trabalhadores também avaliam o caminho ou o “procedimento” adotado para definir o resultado das distribuições (Thibaut & Walker, 1975; Folger, 1977). Essa dimensão foi denominada de justiça de procedimentos (JP). Leventhal (1980) apontou os aspectos do procedimento que embasam a avaliação de justiça: 1. Consistência; 2. Imparcialidade; 3. Precisão; 4. Possibilidade de revisão; 5. Representatividade; 6. Eticalidade. Os mesmos elementos foram apontados em estudo recente no contexto da justiça criminal alemã (Ansems *et al.*, 2020). A dimensão de JP é a mais relevante para a JO, pois quando percebem o processo como justo, as pessoas aceitam mais os resultados das decisões, mesmo que tenham entendido tais resultados como injustos (Barling & Phillips, 1993; Cropanzano & Folger, 1989; Greenberg, 1987; Leventhal, 1980; Tyler & Lind, 1992).

A justiça interacional (JI) foi a dimensão de justiça extraída a partir de estudos de Bies & Moag (1986) e Bies & Shapiro (1987), os quais encontraram evidências de que a qualidade do tratamento interpessoal durante o caminho para a tomada de decisão influencia a percepção de justiça, em que os trabalhadores avaliam a sensibilidade, respeito e explicações dadas pelo tomador de decisão (Colquitt, 2001). Diversos estudos apontam efeitos próprios da JI sobre os trabalhadores, motivo pelo qual deve ser abordada como dimensão independente (Barling & Phillips, 1993; Bies & Moag, 1986; Bies & Shapiro, 1987; Bradford *et al.*, 2014; Greenberg, 1990; Huang & Huang, 2016; Masterson *et al.*, 2000; Mendonça *et al.*, 2003; Rego, 2001; Skarlicki & Folger, 1997; Tyler & Lind, 1992).

Poucos estudos foram dedicados a investigar variáveis pessoais que pudessem impactar na formação da percepção de justo, no entanto, é possível destacar alguns que sustentam a hipótese de predição de VHI sobre JO. Ambrose & Schminke (2015) apresentam um modelo de justiça organizacional, colocando os valores dos tomadores de decisão como antecedentes do comportamento justo. Leventhal (1980) cita estudos seminais de Schwartz para colocar a justiça no grupo de forças motivacionais das pessoas. Tyler e Lind (1992) relataram que a diferença na estrutura de valores individuais entre pessoas pode gerar diferentes percepções sobre reconhecimento, posição e confiança gerencial. Feather (1994) investigou a influência dos VHI sobre os julgamentos de justiça na distribuição de salário envolvendo um empregado doente. Mendonça (2003) apontou predição entre VHI e JO, onde trabalhadores imbuídos de metas de conservação tendem a enxergar justiça no ambiente de trabalho. Lipponen *et al.* (2004)



encontraram indícios de que as pessoas com metas de autopromoção seriam mais sensíveis à percepção de justiça distributiva, uma vez que se preocupam mais com sua posição dentro do grupo organizacional. O modelo foi de moderação de VHI na predição de JO sobre orgulho e *turnover*, no entanto, os autores apontaram a necessidade de estudos sobre VHI como variável preditora de JO.

Crawshaw *et al.* (2013), em revisão teórica sobre o papel da ética e moral sobre a percepção de JO, registram que os aspectos da personalidade das pessoas são antecedentes de suas percepções de justiça. Schminke *et al.* (2014), em estudo sobre a influência dos valores na percepção de clima de justiça organizacional, apontam que as percepções de justiça variam conforme variam os valores individuais das pessoas. Estudos também indicaram relação entre valores individuais e culturais (Leung & Bond, 1984; Olsen, 2015) com os princípios de justiça distributiva adotados pelas pessoas. Enoksen e Sandal (2015), em pesquisa sobre a predição de VHI sobre percepção de JO, apontam que pessoas com preferências motivacionais fundadas em ansiedade (autopromoção e conservação) demonstraram maior sensibilidade à percepção de JO. Enoksen (2016) encontrou indícios de que os funcionários com valores de universalismo percebem mais as situações de injustiça dentro do trabalho. Da revisão de literatura sobre JO, percebe-se a concentração de estudos sobre consequentes da percepção de justiça, com poucos esforços dedicados a investigar a predição exercida por fatores pessoais.

Partindo-se da lacuna descrita, **o objetivo geral do estudo foi investigar a relação de predição entre VHI e percepção de JO, considerando as dimensões VAC vs. VAM e VAP vs. VAT do Contínuo Motivacional de Schwartz e as dimensões de justiça distributiva, procedimental e interacional. As perguntas principais foram: Há poder de predição entre VHI e JO, considerando as diferentes dimensões do contínuo motivacional e o modelo tridimensional de justiça? Diferenças de VHI entre os delegados refletem em diferentes percepções de JO? O contexto do estudo** foi a distribuição e movimentação entre postos de trabalho, recurso organizacional de alta importância para delegados. Foram propostos os seguintes objetivos específicos: *a)* medir os VHI dos delegados e descrever seus objetivos de vida predominantes; *b)* medir a percepção de justiça distributiva, procedimental e interacional dos delegados sobre o sistema de distribuição e remoção entre postos de trabalho na PCDF; *c)* Analisar e discutir correlações entre as variáveis de estudo; *d)* Analisar e discutir indícios de predição entre VHI e JO.

## Método

Os dados foram coletados por meio de levantamento (*survey*) entre os anos de 2015 e 2016, com aplicação de dois instrumentos específicos e validados no Brasil. Os valores foram medidos por meio do Questionário de Valores Refinado, PVQ-R (Schwartz *et al.*, 2012), validado no Brasil por Torres *et al.* (2016), o qual utiliza escala Likert de 7 pontos, onde os respondentes informam o quanto são parecidos com as pessoas descritas em 57 itens sobre valores (variando entre 1=não se parece nada comigo, e 7=se parece muito comigo). A JO foi medida pela Escala de Percepção de Justiça Organizacional, validada no país por Mendonça *et al.* (2003), contando com escala Likert de 5 pontos em que os respondentes informam o grau de concordância com os itens do questionário (variando entre 1=discordo totalmente, e 5=concordo totalmente). Neste instrumento, houve adaptação dos itens 11 e 13 para incluir o recurso organizacional “lotação” no lugar de “salário”. A coleta ocorreu de forma presencial, aproveitando-se de reuniões e cursos que estavam na agenda da organização. Na introdução do questionário ficou registrado que a pesquisa tratava da distribuição dos postos de trabalho na PCDF, com destaque ao caráter estritamente voluntário na participação e a garantia de anonimato, informando que apenas os resultados gerais da pesquisa seriam divulgados. Os resultados dos valores foram centralizados (Schwartz, 1994) e todos os dados foram tratados por meio de cálculos inferenciais e regressão, com o programa IBM SPSS, versão 22. Para a Análise Fatorial Confirmatória foi utilizado o programa MPlus 7.1 (Muthén & Muthén, 2012).

A Lei Federal n. 12.803/2013 prevê a existência de 600 cargos de delegado na PCDF, os quais devem ser preenchidos mediante concurso público. Na época da pesquisa havia 320 delegados na ativa, portanto, a amostra de 206 respondentes representou 64% da população, sendo 49 mulheres; 142 pós-graduados; 36 plantonistas e 122 ocupantes de funções comissionadas (chefias de unidades finalísticas ou de suporte). Um item em escala Likert de 5 pontos foi inserido na parte demográfica, indagando a importância da lotação para o respondente (variando entre 1=nada importante e 5=muito importante).

## Resultados

### Fidedignidade da Escala de Percepção de Justiça Organizacional – EPJO

Análises Fatoriais Exploratória e Confirmatória indicaram adequação da estrutura fatorial hipotetizada para JO, com coeficientes alfa de Cronbach de 0,92 para JI; 0,92 para JD; e 0,87 para JP. A média das comunalidades foi de 0,662, o que se aproxima do critério de Kaiser

para a extração de fatores (Fild, 2013). Diferente do modelo validado por Mendonça *et al.* (2003), o item 19 correlacionou-se com JI.

Laros (2012) aponta ser possível o processo de validação cruzada em um instrumento por meio de uma análise de dados independente, garantindo-se maiores evidências de legitimidade. Assim, na AFC foram utilizados múltiplos índices de ajuste para a avaliação das estruturas de covariação, inclusive o Standardized Root Mean Square Residual (SRMR), o qual fornece indícios para o modelo mais ponderado (Hu & Bentler, 1999) ao comparar as variâncias e covariâncias da amostra com as estimadas (Arbuckle, 2009). Foram considerados bons indicadores de ajuste os valores de CFI > 0,90 (Bentler, 1990), Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA < 0,08 (Browne & Cudeck, 1993), e SRMR < 0,08 (Hu & Bentler, 1999). O método de estimação foi o da máxima verossimilhança (Marôco, 2010; Kline, 2010).

Para o modelo completo, com 20 itens e 3 variáveis latentes, obteve-se um  $\chi^2/g.l.= 2,3$  e SRMR=0,0745 com CFI=0,93 e RMSEA=0,08 (valores do PClose: Lo80-0,069; Hi-0,090,  $p=0,001$ ). Os itens foram assim distribuídos: 08 itens de JI; 06 itens de JD; e 06 itens de JP. Este modelo atinge os indicadores estabelecidos para o bom ajuste, sem cargas fatoriais cruzadas entre as variáveis latentes. Uma correlação entre variáveis latentes superou 0,70 (interacional e distributiva=0,71), porém, as análises indicaram ser possível distingui-las.

### Médias gerais

As médias centralizadas para VHI (Schwartz, 1994) indicaram que valores de autopromoção (M=0,35; DP=0,36) e valores de conservação (M=0,08; DP=0,4) são preponderantes para os delegados. Para as dimensões de JO, a maior média foi para justiça interacional (M=3,52; DP=1,02), seguida por justiça distributiva (M=2,96; DP=1,16) e justiça de procedimentos (M=2,28; DP=0,92). Na Tabela 2 são registradas todas as médias e desvios padrão para a amostra.

**Tabela 2**

*Médias e desvio padrão para valores humanos individuais e justiça organizacional*

Variável	Média	Desvio	
		padrão	IC 95% BCa
Valores humanos individuais			
VAC	0,08	0,40	0,02 0,13
VAM	-0,03	0,41	- 0,04
VAP	0,35	0,36	0,30 0,39



Entre os VHI, destacam-se os resultados de correlação negativa entre valores de conservação e valores de abertura à mudança ( $r = -0,559$ , IC 95% [-0,652, -0,469],  $p < 0,001$ ); assim como entre valores de autopromoção e valores de autotranscendência ( $r = -0,457$ , IC 95% [-0,646, -0,343],  $p < 0,001$ ).

### Modelos de Regressão Linear

A investigação de predição da variável VHI (valores de conservação vs abertura à mudança, autotranscendência e autopromoção) sobre as dimensões de JO (distributiva, procedimental e interacional) foi realizada por meio de regressão linear múltipla, método *stepwise*, o qual seleciona por meio de critérios estatísticos qual é a melhor variável preditora (Abadd & Torres, 2002). Os resultados constam da Tabela 4, com indícios de predição negativa de valores de conservação sobre justiça distributiva ( $R^2 = 0,043$ ;  $F = 9,2$ ,  $p = 0,003$ ;  $t = -3,033$ ,  $p = 0,003$ , onde  $\beta = -0,208$ ), e justiça de procedimentos ( $R^2 = 0,068$ ;  $F = 14,96$ ,  $p < 0,001$ ;  $t = -3,867$ ,  $p < 0,001$ , onde  $\beta = -0,261$ ). Valores de abertura à mudança predisseram de forma direta justiça interacional ( $R^2 = 0,022$ ;  $F = 4,68$ ,  $p = 0,032$ ;  $t = 2,164$ ,  $p = 0,032$ , onde  $\beta = 0,15$ ).

**Tabela 4**

*Modelos lineares, método stepwise de regressão, do preditor de justiça distributiva, justiça de procedimentos e justiça interacional.*

	Erro		$\beta$	$p$	$R^2$
	$b$	padrão			
Preditor de justiça distributiva					
Constante	0,04	0,07			
VAC	-0,52	-0,171	0,208	$p = ,003$	,043
Preditor de justiça de procedimento					
Constante	0,05	0,069			
VAC	-0,654	0,169	0,261	$p < ,001$	,068
Preditor de justiça interacional					
Constante	0,01	0,069			
VAM	0,368	0,17	0,15	$p = ,032$	,022



Nota. VAC = valores de conservação; VAM = valores de abertura à mudança; JD = justiça distributiva; JP = justiça de procedimentos; JI = justiça interacional.

Os resultados apontam que VAC predisseram em sentido negativo a percepção de JD, explicando 4,3% da variância ( $\beta = -0,52$ ), assim como a percepção de JP, explicando 6,8% da variância ( $\beta = -0,65$ ). O conjunto VAM, por sua vez, exerceu predição direta sobre a JI ( $\beta = 0,37$ ), explicando 2,2% da variância.

### Discussão

O objetivo do estudo foi investigar a relação de predição entre valores humanos individuais e justiça organizacional no contexto da distribuição de postos de trabalho na PCDF, recurso considerado de alta importância pelos respondentes ( $M=4,59$ ;  $DP=0,57$ ), partindo-se de duas perguntas principais: *Considerando as dimensões do Contínuo Motivacional de Schwartz e o modelo tridimensional de justiça organizacional, os VHI predizem a percepção de JO? A diferença entre VHI refletem em diferentes visões de justiça?* Nessa seção, passa-se à discussão dos resultados na ordem em que foram descritos.

### Análise Fatorial sobre a EPJO

O resultado das análises fatoriais sobre a Escala de Percepção de Justiça Organizacional (Mendonça *et al.*, 2003) demonstraram estrutura adequada para medir a percepção de justiça dos delegados, no entanto, com deslocamento do item 19 (“No meu trabalho, os servidores podem solicitar esclarecimentos ou informações adicionais sobre as decisões tomadas pelos chefes”) para o fator justiça interacional, saindo do fator justiça procedimental. Bies e Moag (1986) registram que a reação dos empregados voltada aos tomadores de decisões (chefes) tem relação com a dimensão interacional de JO, enquanto que as reações ao *sistema* de tomada de decisões (empresa) estão relacionadas aos procedimentos. Nesse sentido, para os delegados, a solicitação de esclarecimentos adicionais sobre uma decisão está contida na relação direta com a pessoa do chefe imediato e não à organização. Isso parece alinhado à realidade da PCDF, onde delegados sem cargos de chefia possuem uma relação direta e fisicamente próxima com os chefes de suas unidades. Pertinente registrar que o mesmo deslocamento do item 19 também foi identificado em pesquisa anterior em outras carreiras da PCDF (Pedron *et al.*, 2017).

### Médias Gerais

O contínuo motivacional (Figura 1) funda-se em duas dimensões formadas por valores de conteúdo opostos. Na dimensão horizontal, as médias indicam preponderância de

conservação ( $M=0,08$ ;  $DP=0,40$ ) em relação a abertura à mudança ( $M=-0,03$ ;  $DP=0,41$ ), enquanto que na dimensão vertical houve preponderância de autopromoção ( $M=0,35$ ;  $DP=0,36$ ) em relação a autotranscendência ( $M=-0,47$ ;  $DP=0,32$ ). Portanto, os VHI predominantes entre os delegados são os de conservação e autopromoção, ambos grupos que formam a camada de autoproteção (Figura 1), isto é, formam metas guiadas pela evitação da ansiedade.

A preponderância de valores de autopromoção indica que os delegados buscam controle sobre recursos e pessoas (poder), focando, ainda, no reconhecimento social de suas habilidades (realização). Da mesma forma que conservação, os valores de autopromoção compõem o grupo de autoproteção (vide Figura 1), isto é, as pessoas sentem ansiedade quando percebem que seus valores não foram atendidos. O resultado é dissonante aos achados de Santos (2016), o qual apontou que a estabilidade do serviço público leva à diminuição da busca por autopromoção, cedendo-se espaço para autotranscendência. No presente caso, apesar da estabilidade funcional, a falta de transparência e critérios para distribuição dos postos de trabalho (inclusive os cargos de chefia) fortalece o contexto de incerteza na PCDF, mantendo-se, portanto, ativas as metas de autopromoção dos delegados. Nesse mesmo sentido, é preciso considerar que ao galgar posições sociais as pessoas tendem a usar o poder egoisticamente (Rubel-Lifschitz *et al.*, 2020), sendo esperado, portanto, o fortalecimento de metas de autopromoção em um ambiente de incerteza e competição por posições na estrutura organizacional.

As maiores médias para conservação revelam que os delegados buscam evitar conflito aberto com pessoas e tendem a observar as normas, respeitando a hierarquia e manutenção do *status quo*. Como indicam os resultados principais, isso não significa que deixam de prestar atenção aos aspectos de justiça na tomada de decisões na PCDF, pelo contrário, como ocorre com valores de autopromoção, as metas de conservação também possuem raízes na autoproteção e evitação de ansiedade, o que faz ativar o olhar dos delegados sobre o resultado e o processo de distribuição do recurso organizacional, gerando desconfiança sobre a gestão (mesmo que seja “velada” a fim de não gerar constrangimentos interpessoais). O resultado também revela tendência de resistência a mudanças e inovações, cabendo aos gestores promovê-las por meio de liderança, comunicação eficaz e transparência.

As médias de JO sugerem baixa percepção de justiça sobre a distribuição dos postos de trabalho, principalmente quanto a dimensão de procedimentos, isto é, sobre o “caminho” para definição de quem vai trabalhar nos locais com mais *status*, conforto e prestígio, e quem arcará com o ônus de trabalhar nos postos menos desejados. A justiça procedimental é a dimensão mais relevante do construto JO (Greenberg, 1987) e que recebeu menor avaliação por parte dos respondentes ( $M=2,28$ ;  $DP=0,92$ ), merecendo atenção por parte da gestão sobre aspectos





referentes a transparência, voz, ética, consistência e imparcialidade na tomada de decisão sobre a distribuição do recurso organizacional, o qual é considerado muito importante pelos delegados. Quanto à dimensão de justiça distributiva a média também é baixa ( $M=2,96$ ;  $DP=1,16$ ), apontando que na comparação que os delegados fazem entre si, percebem um desnível entre o que entregam na relação de trabalho (*input*) e o que recebem em retorno, no caso, alocação funcional (*output*). A dimensão interacional foi a que atingiu maior média ( $M=3,52$ ;  $DP=1,02$ ), indicando que, apesar de dúvidas quanto à justiça dos resultados e dos procedimentos utilizados para a decisão, os respondentes enxergam certa qualidade nas relações interpessoais entre chefes e subordinados.

As médias de justiça organizacional acompanharam os resultados de pesquisa anterior nas carreiras de agentes e escrivães da PCDF (Pedron *et al.*, 2017), realizada também no contexto das lotações, isto é, baixa percepção de justiça sobre a definição e distribuição dos postos de trabalho, com maior média para justiça interacional ( $M=3,01$ ;  $DP=1,09$ ) e menor média para justiça de procedimentos ( $M=2,1$ ;  $DP=1,02$ ).

Em item com escala de 5 pontos (variando entre 1=nada importante e 5=muito importante), os delegados apontaram que o recurso “lotação funcional” é de grande importância ( $M=4,59$ ;  $DP=0,57$ ). Os aspectos pessoais e profissionais envolvidos na lotação inicial e posteriores movimentações explicam esse resultado. A necessidade de adaptação a uma nova rotina pessoal, envolvendo horários, distâncias e compromissos previamente assumidos, passando pela ambientação profissional a uma nova equipe, necessidade de capacitação técnica e entendimento da criminalidade local, até diferenças de condições de trabalho, *status* e prestígio, são fatores que contribuem com a relevância do recurso organizacional em estudo, especialmente ao se considerar a gama de possibilidades existentes na organização (Tabela 1).

Diante da importância relatada para as lotações, é possível esperar que a falta de transparência para sua distribuição possa resultar em um clima de incerteza para os servidores da PCDF. Colquitt & Zipay (2015) apontam a incerteza como um dos principais fatores pelos quais as pessoas se questionam sobre justiça organizacional. Ao enxergarem injustiça no resultado da distribuição, os membros das organizações tendem a dar mais atenção aos procedimentos adotados (Kanan & Zanelli, 2012), nutrindo desconfiança na sua posição como membro da organização (De Cremer *et al.*, 2010). O impacto da incerteza sobre a percepção de justiça de procedimentos também foi constatado por Van den Bos (2001), segundo o qual, ao sentirem incerteza, a fim de reduzir a ansiedade, as pessoas procuram saber se podem confiar no responsável pela distribuição do recurso, analisando o procedimento adotado para a tomada de decisão.



Em estudo sobre a relação entre JO e satisfação no trabalho, Wolfe *et al.* (2018) identificaram a influência da incerteza referente à oportunidade de crescimento em uma carreira policial americana, havendo relação mais significativa quando o contexto é de incerteza. A falta de critérios para definição e permanência nos postos de trabalho faz com que os delegados, os quais são imbuídos de valores de autoproteção (isto é, Conservação e Autopromoção), prestem mais atenção aos aspectos de JO. O resultado chama atenção para Rosenbaum e McCarty (2017), cujos achados sugerem que a tradição histórica de adoção de mecanismos de controle e punição nas polícias é insuficiente para garantir melhorias no serviço prestado, havendo necessidade de mudança com absorção efetiva das práticas de JO em todos os níveis e em relação a todos os recursos disponíveis.

### Discussão das Correlações

Os resultados indicaram haver correlação direta entre VAM e JD ( $r = 0,151$ ); JP ( $r = 0,228$ -); e JI ( $r = 0,150$ ), e correlação reversa entre VAC e JD ( $r = -0,208$ -); JP ( $r = -0,261$ -); e JI ( $r = -0,140$ ), havendo dois pontos de destaque para discussão. O primeiro refere-se ao sentido das correlações, harmônico ao caráter senoidal do contínuo motivacional (Schwartz, 1992; Schwartz *et al.*, 2012; Torres *et al.*, 2016), devendo-se esperar que metas motivacionais antagônicas apresentem correlações em sentido oposto sobre uma mesma variável de estudo.

O segundo ponto de relevo refere-se à maior preocupação das pessoas com aspectos de justiça quando inseridas em um ambiente de incerteza (Van de Bos, 2001; De Cremer *et al.*, 2010; Colquitt & Zipay, 2015; Wolfe *et al.*, 2018; Wolfe & Lawson, 2020). Nesse sentido, dentro do contexto das lotações da PCDF, os resultados apontam que os delegados imbuídos de conservação, os quais são maioria na organização, são ainda mais sensíveis a aspectos de justiça e por isso relatam menor percepção de JO do que os delegados com metas de abertura à mudança. Isso pode ser explicado a partir das raízes mais abstratas do contínuo motivacional, em que valores de autoproteção (autopromoção e conservação) levam as pessoas a sentir ansiedade em situações de incerteza, deixando-as, portanto, mais atentas aos aspectos de justiça. Por outro lado, pessoas imbuídas de metas de crescimento (abertura à mudança e autotranscendência) não são guiadas pela ansiedade e, por isso, tendem a enxergar mais justiça mesmo em situações de incerteza ou mudanças. Para exemplificar: os delegados com valores de abertura à mudança podem enxergar a realocação funcional como um desafio a ser vencido e não como um risco a ser evitado, assim, preocupando-se menos com os aspectos de justiça envolvidos na distribuição desse recurso.



## Discussão da Predição

Contribuindo significativamente para o campo científico sobre antecedentes de JO, os resultados de regressão (tabela 4) revelaram indícios de predição de valores de conservação sobre justiça distributiva ( $R^2 = 0,043$ ;  $F = 9,2$ ,  $p=0,003$ ;  $\beta = -0,208$ ), e JP ( $R^2 = 0,068$ ;  $F = 14,96$ ,  $p<0,001$ ;  $\beta = -0,261$ ); e de abertura à mudança sobre justiça interacional ( $R^2 = 0,022$ ;  $F = 4,68$ ,  $p = 0,032$ ;  $\beta = 0,15$ ). Estudos teóricos e pesquisas empíricas anteriores também apontaram para a relação de predição, como Enoksen & Sandal (2015), Feather (1994), Lipponen *et al.* (2004), Schminke *et al.* (2014), Schwartz *et al.* (2006), Tyler & Lind (1992), alguns dos quais apontando para sentidos diferentes (Mendonça, 2003; Fischer & Smith, 2004; Enoksen, 2016).

Assim como no campo da JO (Ambrose & Schminke, 2015), a literatura de VHI também aponta para a relevância de variáveis contextuais na compreensão de resultados encontrados (Grigoryan & Schwartz, 2020; Sagiv & Schwartz, 1995). O contexto no qual uma pessoa está inserida pode influenciar a formação de significado de uma dada realidade no momento de categorizá-la em seu conjunto de valores pessoais, processo denominado de “instantização”, em que é ativado o VHI que melhor se adequa à realidade interpretada, produzindo-se uma resposta correspondente (Hanel *et al.*, 2017; Ponizovskiy *et al.*, 2019). Considerando-se não haver critérios claros sobre a distribuição e mudanças dos postos de trabalho, é possível que o significado de “alocação funcional” contenha sentido de incerteza para os delegados, ativando-se, assim, a essência de algumas metas motivacionais.

No refinamento da teoria dos VHI, Schwartz *et al.* (2012) adicionaram ao contínuo motivacional dimensões compostas pelos denominados valores de autoproteção (que englobam VAC e VAP) cujas metas são fundadas na evitação de ansiedade (Schwartz, 2009), *vs.* valores de crescimento (englobando VAM e VAT). Os resultados apontam que as metas de conservação predisseram menor percepção de JD e JP, enquanto que as metas de abertura à mudança predisseram percepção de JI. O contexto de incerteza envolvendo a distribuição de postos de trabalho parece ativar o olhar dos delegados imbuídos de conservação, deixando-os mais atentos aos aspectos de JO. Dentre esses delegados, tornam-se comuns questionamentos como: “Por que fui transferido de uma unidade prestigiada, apesar do meu comprometimento com o trabalho? Por que um colega mais novo na carreira foi alocado em um posto de maior *status*? Havendo mudança de governo, será que permaneceréi na lotação atual?”. O resultado alinha-se com achados de Enoksen e Sandal (2015), os quais encontraram força preditora de valores de autoproteção (VAC e VAP) sobre percepção de JO, em que pessoas com aquelas metas manifestaram maior sensibilidade à percepção de JO.



Os resultados também sugerem que a diferença no sistema de valores pode resultar em diferentes olhares sobre justiça, visto que os VAM exerceram predição com correlação direta sobre a percepção de JI, sugerindo que os delegados que enxergam novidades e mudanças como oportunidades (em vez de riscos a ser evitados) estão menos sensibilizados pelo contexto de incerteza e percebem mais JI na distribuição dos postos de trabalho da PCDF. Esses profissionais, que são minoria na carreira, são guiados pelo crescimento (e não pela autoproteção e evitação da incerteza), portanto, na avaliação de JO conseguem focar mais nas relações interpessoais e menos na ausência de critérios para definição das lotações (Ambrose & Schminke, 2015). O resultado também pode ser interpretado com base na dimensão de evitação de incerteza de Hofstede (Hofstede & Bond, 1984), em que os trabalhadores oriundos de culturas que se sentem confortáveis com mudanças e situações ambíguas respondem mais aos aspectos interacionais de justiça, enquanto aqueles provenientes de culturas com alta carga de evitação de incerteza respondem mais a aspectos de procedimentos, pois a presença de regras claras é um meio para atingir maior previsibilidade sobre as decisões (Dixon *et al.*, 2010).

### Considerações finais, limitações e agenda futura

O propósito do estudo foi investigar uma relação pouco explorada, ou seja, valores humanos individuais como preditores de percepção de justiça organizacional, promovendo-se, assim, avanço do campo científico em duas temáticas relevantes para a Psicologia Policial. O estudo também contribui para a mudança de paradigma na gestão policial, a qual deve ampliar o foco para aspectos pessoais dos servidores e necessidade de absorção efetiva de práticas de justiça nas decisões que os afetam.

Os resultados atenderam aos objetivos propostos, fomentando o entendimento sobre como um fator individual pode influenciar a formação da percepção de justiça. As correlações e indícios de predição entre valores individuais sobre percepção de justiça são achados de relevância, especialmente ao se considerar a abstração e complexidade desses construtos. Também foram encontrados indícios de que diferenças nos valores podem fazer com que as pessoas tenham diferentes percepções de justiça, destacando-se os efeitos de valores de autoproteção e evitação de ansiedade.

O estudo é útil para outras organizações públicas com estrutura organizacional ampla e espalhada pelo território. No caso da PCDF, considerando-se os valores individuais predominantes dentre os delegados, torna-se necessária a prática de JO na definição da lotação inicial e posteriores remoções. Recentemente, foi editada norma interna sobre o assunto, no



entanto, sem possibilidade de avaliação de resultados visto que a norma encontra-se em fase de implementação.

Alguns limites devem ser registrados para estudos futuros. O primeiro refere-se à abordagem estritamente quantitativa, pois, apesar da validade e confiabilidade dos instrumentos, há necessidade de exploração qualitativa sobre o significado das lotações para os delegados, especialmente no que se refere ao fator de incerteza. Além disso, considerando-se a preponderância de valores guiados pela evitação de ansiedade na carreira, isto é, conservação e autopromoção, assim como o potencial impacto sobre percepção de justiça, o sistema de distribuição de chefias (funções comissionadas) deve compor o pano de fundo de pesquisas futuras.

Por fim, os resultados também sugerem ações práticas para a PCDF: *a)* transparência e participação de servidores na implementação de mudanças organizacionais, visto que os valores predominantes de conservação e autopromoção implicam em maior resistência a mudanças; *b)* treinamento de líderes sobre justiça organizacional, especialmente nos procedimentos para tomada de decisão; *c)* Difusão dos princípios de justiça por meio de reuniões periódicas entre os servidores (chefes e subordinados), contendo relatos de experiência, boas práticas e debates.

### Referências

- Abbad, G., & Torres, C.V. (2002). Regressão múltipla stepwise e hierárquica em Psicologia Organizacional: aplicação, problemas e soluções. *Estudos de Psicologia*, (7), 19-29.
- Adams, J. S., Rosenbaum, W. B. (1962). The relationship of worker productivity to cognitive dissonance about wage inequities. *Journal of Applied Psychology*, 46(3), 161-164.
- Adams, J.S. (1963). Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Allport, G. W. (1961). *Pattern and growth in personality*. Holt, Rinehart & Winston.
- Ansems, L.F.M., Van den Bos, K. and Mak, E. (2020), Speaking of Justice: A Qualitative Interview Study on Perceived Procedural Justice Among Defendants in Dutch Criminal Cases. *Law & Society Rev*, 54: 643-679. <https://doi.org/10.1111/lasr.12499>
- Ambrose, M.L., & Schminke, M. (2015). Assessing roadblocks to justice: A model of fair behavior in organizations. *Personnel and Human Resources Management*, 28, 210-263.

- Arbuckle, J. L. (2009). Amos™ 18 user's guide. SPSS Inc.
- Assmar, E. M. L., Ferreira, M. C., & Souto, S. O. (2005). Justiça Organizacional: uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18(3), 443-453.
- Auditoria de Desempenho Operacional: Polícia Civil do Distrito Federal. Decisão n.º 4.295/2014 no processo n.º 11.461/2013 (Tribunal de Contas do Distrito Federal, 2014).
- <https://etcdf.tc.df.gov.br/?a=consultaETCDF&f=formPrincipal&nrproc=11461&anoproc=2013>
- Bardi, A., & Schwartz, S. H. (2003). Values and behavior: strength and structure of relations. *Personality Social Psychology Bulletin*, 29(10), 1207-1220.
- Barling, J., & Phillips, M. (1993). Interactional, formal and distributive justice in the workplace: an exploratory study. *The Journal of Psychology*, 127(6), 649-656.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107, 238–246. [doi:10.1037/0033-2909.107.2.238](https://doi.org/10.1037/0033-2909.107.2.238)
- Bies, R.J., & Moag, J.S. (1986). Interactional Justice: Communication criteria of fairness. Em: R.J. Lewicki, B.H. Sheppard & M.H. Bazerman (Eds), *Research on negotiation in organizations* (Vol. 1, 43-55). Jaipress.
- Bies, R.J., & Shapiro, D.L. (1987). Interacional Fairness Judgments: The influence of causal accounts. *Social Justice Research*, 1(2), 199-218.
- Bradford, B., Quinton, P., Myhill, A., & Porter, G. (2014). Why do 'the law' comply? Procedural justice, group identification and officer motivation in police organizations. *European Journal of Criminology*, 11(1), 110-131.
- 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, Sage.



- Carr, J. D., & Maxwell, S. R. (2018). Police officers' perceptions of organizational justice and their trust in the public. *Police Practice and Research*, 19(4), 365-379.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 386-400.
- Colquitt, J. A., & Zipay, K. P. (2015). Justice, fairness, and employee reactions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 75-99.
- Crawshaw, J.R., Cropanzano, R., Bell, R., & Nadisic, T. (2013). Organizational justice: New insights from behavioural ethics. *Human Relations*, 66(7), 885-904.
- Cropanzano R., & Folger, R. (1989). Referent Cognitions and Task Decisions Autonomy: Beyond Equity Theory. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 293-299.
- De Cremer, D., Brockener, J., Fischman, A., Dijke, M., Olffen, W., & Mayer, D. M. (2010). When do procedural fairness and outcome fairness interact to influence employees' work attitudes and behaviors? The moderating effect of uncertainty. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 291-304.
- De Oliveira C. V. & Funari, G. (2022). Melhorando a qualidade do contato entre policiais e cidadãos: os treinamentos em "procedural justice". *Revista Brasileira de Segurança Pública*, 16(2), 48-69.
- Deutsh, M. (1975). Equity, equality, and need, what determines which value will be used as the bases of distributive justice? *Journal of Social Issues*, 31(3), 137-149.
- Dixon, R., Caldwell, C., Apichai, C., Kayla, G., & Kochakan, R. (2010). Managing justly across cultures: The problem of fairness in international business. *Journal of Management and Strategy*, 1(1), 22-32.
- Enoksen, E. (2016). Perceived discrimination against immigrants in the workplace: Influence of personal values and organizational justice. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 35(2), 66-80.



- Enoksen, E., & Sandal, G. (2015). Anxiety-Based Personal Values and Perceived Organizational Justice. *Social Justice Research*, 28(4), 479-492.
- Feather, N.T. (1994). Human values and their relation to justice. *Journal of Social Issues*, 50(4), 129-151.
- Fild, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Transcontinental Printing Inc.
- Filenga, D., & Siqueira, M. M. M. (2006). O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional. *Revista de Administração*, 41(4), 431-441.
- Fischer, R., & Smith, P.B. (2004). Values and organizational justice: Performance and seniority-based allocation criteria in UK and Germany. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 35(6), 669–688.
- Fischer, R. (2020, December 10). Origins of values differences: A two-level analysis of economic, climatic and parasite stress explanations in the value domain. <https://doi.org/10.31234/osf.io/xnt6k>
- Folger, R. (1977). Distributive and Procedural Justice: Combined impact of "voice" and improvement on experienced inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35(2), 108-119.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. Thousand Oaks.
- Grigoryan, L., & Schwartz, S. H. (2021). Values and attitudes towards cultural diversity: Exploring alternative moderators of the value–attitude link. *Group Processes & Intergroup Relations*, 24(6), 966-981. <https://doi.org/10.1177/1368430220929077>
- Greenberg, J. (1987). Reactions to procedural injustice in payment distributions: Do the mean justify the ends? *Journal of Applied Psychology*, 72(1), 55-61.





- Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 561–568.
- Hanel, P. H. P., Vione, K. C., Hahn, U., & Maio, G. R. (2017). Value instantiations: The missing link between values and behavior? Em S. Roccas & L. Sagiv (Eds.), *Values and behavior: Taking a cross cultural perspective*, (pp. 175–190). Springer International.
- Hofstede, G., & Bond, M. (1984). Hofstede's Culture Dimensions: An independent validation using Rokeach Values Survey. *Journal of Cross-cultural Psychology*, 15(4) 417-433.
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. Hartcourt, Brace & World.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cut-off criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1–55.
- Huang, L., & Huang, W. (2016). Interacional justice and employee silence: The roles of procedural justice and affect. *Social Behavior and Personality*, 44(5), 837-852.
- 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*, 5(2), 251-276.
- Kline, R. B. (2010). *Principles and practice of structural equation modeling*. The Guilford Press.
- Laros, J. A. (2012). O uso da Análise Fatorial: Algumas diretrizes para pesquisadores. Em: L., Pasquali (Org.), *Análise Fatorial para pesquisadores* (v.1., 1Ed., pp. 141-160). LabPAM Editora.
- Leung, K., & Bond, M. H. (1984). The impact of cultural collectivism on reward allocation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(4), 793–804.



- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. Em: K. Gergen, M. Greenberg, & R. Willis (Orgs.), *Social exchange: New advances in theory and research* (pp. 27-55). Plenum Press.
- Lipponen, J., Olkkonen, ME., & Myyry, L. (2004). Personal Value Orientation as a Moderator in the Relationships Between Perceived Organizational Justice and Its Hypothesized Consequences. *Social Justice Research*, 17, 275–292.
- Maio, G. R. (2010). Mental representations of social values. Em M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 42, pp. 1–43). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(10\)42001-8](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(10)42001-8)
- Marôco, J. (2011), *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (5ª Ed). Pero Pinheiro: ReportNumber.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, S. (2000). The differing of fair procedures and treatment on work relationship. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-749.
- Mendonça, H. (2003). *Retaliação organizacional: O impacto dos valores e da justiça*. 2003. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília.
- Mendonça, H., Pereira, C., Tamayo, A., & Paz, M. G. T. (2003). Validação fatorial de uma escala de percepção de justiça organizacional. *Estudos: Saúde e Vida*, 30(1), 111-130.
- Mikula, G. (1980). *Justice and Social Interaction: experimental and theoretical contributions from psychological research*. New York: Spring-Verlag.
- Muthén L., & Muthén B. O. (1998-2012). *Mplus User's Guide* (7ª Ed.). Muthén and Muthén.
- Olsen, J. E. (2015). Societal values and individual values in reward allocation preferences. *Cross Cultural Management*, 22(2), 187–200.  
<https://doi.org/10.1108/CCM-09-2013-0130>



- Paz, M. G. T., Gosendo, E. E. M., Dessen, M. C., & Mourão, R. G. V. (2009). Justiça Organizacional e Bem-Estar Pessoal nas Organizações. *Estudos, Goiânia*, 36(1/2), 95-115.
- Pedron, H. A., Torres, C. V., & Nascimento, T. G. (2017). Os Policiais foram alocados com justiça? A percepção de justiça organizacional sobre a alocação funcional de agentes e escrivães da Polícia Civil do Distrito Federal. *Revista Brasileira de Estudos de Segurança Pública*, 10 (2), 1-13.
- Ponizovskiy, V., Grigoryan, L., Kühnen, U., & Boehnke, K. (2019). Social construction of the value-behavior relation. *Frontiers in Psychology*, 10, Artigo 934.
- Rego, A. (2001). Percepções de Justiça - estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 17(2), 119-131.
- Rohan, M. J. (2000). A rose by any name? The values construct. *Personality and Social Psychology Review*, 4(3), 255-277. [https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0403\\_4](https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0403_4)
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. NY: Free Press.
- Ros, M. (2006). Psicologia social dos valores: Uma perspectiva histórica. Em M. Ros & V. V. Gouveia (Eds.), *Psicologia social dos valores humanos: Desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados* (pp. 23-54). Senac.
- Rosenbaum, D., & McCarty, W. (2017). Organizational justice and officer 'buy in' in American policing. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 40(1), 71-85.
- Rubel-Lifschitz, T., Benish-Weisman, M., Torres, C.V., & McDonald, K. (2020). The Revealing Effect of Power: Popularity Moderates the Associations of Personal Values with Aggression in Adolescence. *Journal of Personality*, 89.



- Santos, L. B. (2016). Realização de Valores Pessoais no ambiente organizacional como componente de compatibilidade indivíduo-organização percebida e sua influência em intenção de saída. Tese de Doutorado, Universidade Presbiteriana Mackenzie.
- Sagiv, L., & Schwartz, S. H. (1995). Value priorities and readiness for out-group social contact. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(3), 437-448. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.3.437>
- Schminke, M., Arnaud, A., & Taylor, R. (2014). Ethics, values, and organizational justice: individuals, organizations, and beyond. *Journal of Business Ethics*, 130, 727-736. <http://www.jstor.org/stable/24703534>
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. Em M. Zanna (Org.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol 25, pp. 1-65). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6)
- Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the content and structure of values? *Journal of Social Issues*, 50 (4), 19-45.
- Schwartz, S. H. (2009). Basic values: How they motivate and inhibit prosocial behavior. Em M. Mikulincer & P. Shaver (Eds.), *Prosocial motives, emotions, and behavior: The better angels of our nature* (pp. 221-241). American Psychological Association Press.
- Schwartz, S. H. (2011). Studying values: Personal adventure, future directions. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 42(2), 307-319.
- Schwartz, S. H., Cieciuch, J., Vecchione, M., Davidov, E., Fischer, R., Beierlein, C., Ramos, A., Verkasalo, M., Lönnqvist, J.-E., Demirutku, K., Dirilen-Gumus, O., & Konty, M. (2012). Refining the theory of basic individual values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103(4), 663–688. <https://doi.org/10.1037/a0029393>



- Schwartz, S. H., Cieciuch, J., Vecchione, M., Torres, C., Dirilen-Gumus, O., & Butenko, T. (2017). Value tradeoffs propel and inhibit behavior: Validating the 19 refined values in four countries. *European Journal of Social Psychology*, 47(3), 241–258. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2228>
- Scott E. W., Jeff R., Victor M. M., & Allison R. (2018) Why does organizational justice matter? Uncertainty management among law enforcement officers. *Journal of Criminal Justice*, 54, 20-29.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434-443.
- Sortheix, F. M., Parker, P. D., Lechner, C. M., & Schwartz, S. H. (2019). Changes in Young Europeans' Values During the Global Financial Crisis. *Social Psychological and Personality Science*, 10(1), 15–25. <https://doi.org/10.1177/1948550617732610>
- Sousa, I. F., & Mendonça, H. (2009). Burnout em professores universitários: Impacto de percepções de justiça e comprometimento afetivo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 25(4), 499–508.
- Tamir, M., Schwartz, S. H., Cieciuch, J., Riediger, M., Torres, C., Scollon, C., Dzokoto, V., Zhou, X., & Vishkin, A. (2016). Desired emotions across cultures: A value-based account. *Journal of Personality and Social Psychology*, 111(1), 67–82. <https://doi.org/10.1037/pspp0000072>
- Thibaut, J.W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analyses*. Erlbaum/Hillsdale.
- Torres, C.V., & Abbad, G. (2002). Regressão múltipla stepwise e hierárquica em Psicologia Organizacional: aplicações, problemas e soluções. *Estudos de Psicologia*, 7, 19-29.



- Torres, C. V., Schwartz, S. H., & Nascimento, T. G. (2016). The Refined Theory of Values: Associations with behavior and evidences of discriminative and predictive validity. *Revista Psicologia USP*, 27(2), 341-356.
- Torres, C. V. (2019). Self-Transcendence Values. Em: Charles T. Hill. (Org.), *Intimate relationships across cultures: A comparative study* (Vol 1, pp. 50-64). Cambridge University Press.
- Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. Em M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, (Vol. 25, pp. 115–191). Academic press, Inc.
- Van den Bos, K. (2001). Uncertainty management: The influence of uncertainty salience on reactions to perceived procedural fairness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 931-941.
- Walster, E., Berscheid, E., & Walster, G. W. (1973). New directions in equity research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25, 151-176.
- Wolfe, S.E., & Lawson, SG. (2020). The organizational justice effect among criminal justice employees: A meta-analysis. *Criminology*, 58, 619– 644.
- Wolfe, S.E., Rojek, J., Manjarrez, V.M., & Rojek, A. (2018). Why does organizational justice matter? Uncertainty management among law enforcement officers. *Journal of Criminal Justice*, 54, 20-29.
- Zarife, P.S. (2016). *Cidadania organizacional na perspectiva dos direitos e deveres e sua relação com justiça e estresse organizacional*. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília.

**Submissão:** 10/02/2024  
**1a. Revisão:** 07/04/2024  
**Aceite:** 16/04/2024

