

Justiça Para Quem? Estudo sobre Justiça Organizacional no Ministério Público

Justice for whom? Study on Organizational Justice in the Public Prosecutor's Office

Tema de submissão: Prestação e gestão do trabalho no setor da justiça e nos tribunais: trabalho, teletrabalho, imediação e distância na prestação judicial e do sistema de justiça.

Jonatas Dutra Sallaberry (UFSC), Edicreia Andrade dos Santos (UFPR), Lauren Dal Bem Venturini (UFSC), Luciana Klein (UFPR) e Leonardo Flach (UFSC).

RESUMO

Este estudo teve por objetivo analisar os efeitos da justiça organizacional no desempenho de tarefas dos servidores do Ministério Público, seccionado pela atividade e pelo cargo. Para tanto, desenvolveu-se uma pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa e aplicação de uma *survey* cujos dados foram tratados por meio de equações estruturais. A amostra consistiu em 474 servidores do Ministério Público Federal. Os resultados evidenciaram efeito direto e positivo da justiça distributiva e da justiça interacional no desempenho de tarefas dos servidores. Porém, aspectos da justiça processual não têm uma relação significativa com a performance de tarefas. No âmbito da segmentação por atividades, o desempenho das atividades meio é influenciado positivamente pela justiça interacional e a atividade finalística pela justiça distributiva. Quanto aos cargos, analistas e técnicos, as relações mostraram-se positivas, mas apenas a dimensão interacional tem magnitude significativa no cargo de analista, ao passo que a justiça distributiva e a processual afetam o desempenho das atividades do técnico. A principal contribuição do estudo é a compreensão de como as organizações podem constituir sua estrutura organizacional entre atividades meio e fim, com vistas a aumentar a percepção de justiça de seus servidores, e conseqüentemente melhorar o desempenho das atividades.

Palavras-Chave: Justiça Organizacional; Desempenho de Tarefas; Atividades fim e meio; Ministério Público.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the effects of organizational justice on the performance of tasks of public prosecutors, divided by activity and position. Therefore, descriptive research was developed, with a quantitative approach and application of a survey whose data were treated through structural equations. The sample consisted of 474 employees of the Public Prosecutor's Office. The results showed a direct and positive effect of distributive justice and interactional justice on the performance of the servants' tasks. However, aspects of procedural justice do not have a significant relationship with task performance. In the scope of segmentation by activities, the performance of administrative activities is positively influenced by interactional justice and the main activities by distributive justice. As for the positions, analysts and technicians, the relationships were positive, but only the interactional dimension has a significant magnitude in the position of analyst, while distributive and procedural justice affect the performance of the technician's servers. The main contribution of the study is the understanding of how organizations can build their organizational structure between administrative and main activities, with a view to increasing the perception of justice of their servers, and consequently improving the performance of activities.

Keywords: Organizational Justice; Task Performance; main and administrative activities; Public Prosecutor's Office.

Introdução

As organizações buscam otimizar sua eficiência com o mínimo de recursos e o máximo desempenho, e aspectos como a justiça organizacional são um importante motivador, para uma melhor performance (Abbas & Wu, 2021). A justiça organizacional é a percepção de justiça nas relações de trabalho, ou seja, o que é justo ou injusto. Para Cohen (1986), ela é alcançada quando o funcionário compara e avalia as condutas sociais e práticas efetivadas pela organização a um padrão moral central. Nesse sentido, níveis elevados de justiça organizacional induzem a atitudes e comportamentos positivos no local de trabalho, que impactam, por exemplo, na eficácia, desempenho e lucros das organizações (Rego, 2000).

As organizações são constituídas de distintos grupos de pessoas, geralmente, segmentadas pelo tipo de cargo ocupado e/ou pela atividade desempenhada, o que resulta em distintas vivências e, possivelmente, diferenciadas percepções acerca da justiça organizacional. As carreiras que compõem os órgãos do sistema de justiça federal no Brasil (Seções Judiciárias, Tribunais e Ministério Público) são compostas, predominantemente, por juízes, desembargadores, ministros, promotores e procuradores, servidores técnicos e analistas, sendo estes a grande parte do quadro funcional.

Uma forma de delinear a atividade desempenhada pelos servidores técnicos e analistas é a segmentação entre atividade-fim e atividade-meio. A primeira refere-se à atuação em tarefas relacionadas ao objetivo da organização, as atividades típicas do órgão - a jurisdicional, enquanto a atividade-meio trata de tarefas administrativas e de suporte institucional, ou de sustentação administrativa do negócio. No Ministério Público, os servidores que desenvolvem atividade jurisdicional possuem menor intenção de *turnover* (rotatividade) (Sallaberry et al., 2021).

A discussão entre atividade-meio e atividade-fim ganhou destaque e relevância social na última década pelas possibilidades de terceirização. Inicialmente, apenas era permitida a terceirização da atividade-meio e depois estendida, também, para a atividade-fim, no setor privado. A terceirização implica menor proteção social aos funcionários (Silva, 2020). No serviço público, a terceirização somente é possível para a atividade-meio, ou seja, a atividade-fim mantém-se estável ao seu cargo.

Outra possibilidade de segmentação é pela tipologia do cargo. Técnicos e analistas fazem parte da mesma carreira de servidores, distintamente de promotores e juízes, considerados “membros” de um órgão. A distinção mais clara entre as carreiras é a exigência de nível superior na seleção de analistas e de nível técnico ou médio para as carreiras de técnicos. Entretanto, o quadro de técnicos é composto predominantemente de servidores com formação de nível superior, assim, a principal distinção reside na retribuição remuneratória.

As atividades do técnico e do analista podem ser de natureza administrativa ou jurídica. Especificamente, na área jurídica no cargo de analista, as atividades são de planejamento, com análises de fases processuais para dar sequência aos processos, bem como coordenação, pareceres e elaboração de laudos. A função do técnico judiciário pode ser descrita como um executor de tarefas de suporte técnico e administrativo, encaminhando processos, realização de abertura e encerramento de audiências, e execução de outras tarefas judiciárias. Portanto, ambos os cargos fazem parte da atividade fim do Ministério Público Federal, julgar processos.

Sendo assim, as diferentes percepções de justiça podem ser decorrentes de, tanto técnicos quanto analistas, estarem envolvidos no fluxo processual, respectivamente, no encargo

de apoio ou de assessoramento, mas com complexidades de tarefas e de remuneração diferentes, fato estes que contribuem ao sentimento de equidade ou não. Essa mesma analogia de remuneração e complexidade pode ser realizada ao âmbito administrativo, com ressalva de que a percepção desses servidores pode ser agravada pelo fato de que o desenvolvimento de suas atividades não são um indicador direto da atividade fim, processos julgados, podendo ocasionar sensação de não pertencimento e isonomia distributiva, processual e interacional.

A análise dos recortes de atividade e cargo permite avaliar mais precisamente as características que influenciam na percepção de justiça. A compreensão de justiça organizacional é síntese da percepção geral de justiça (Mohammad et al., 2016) e está associada a diversos comportamentos positivos no local de trabalho (Assmar et. al. 2005). Portanto, é esperado que órgãos promotores da justiça à sociedade, também, atuem de forma justa nas relações com seus colaboradores, e com isso obtenham um desempenho superior nas atividades desenvolvidas. Com base no exposto, esta pesquisa tem como objetivo analisar os efeitos da justiça organizacional no desempenho de tarefas dos servidores do Ministério Público, seccionado pela atividade e pelo cargo.

Na literatura organizacional há estudos com enfoque na justiça organizacional e seus reflexos no desempenho do indivíduo (Charash & Spector, 2001; Jawahar, 2007; Johnson et al., 2006). Porém, a ênfase dessas pesquisas é o contexto privado, no qual existe menor engessamento no sistema de promoção e ascensão na carreira, sendo necessário portanto, explorar também tais relações no setor público com predominância de servidores estáveis e carreiras com benefícios limitados aos previstos em lei (Andrade, 2016).

Por isso este estudo se faz relevante, visto que os serviços públicos cada vez mais precisam manter o nível atual de atividade com recursos decrescentes, além de a folha de pagamento ser a despesa mais expressiva dos órgãos de justiça (Venturini et al., 2020), sendo claramente os servidores a força vital dessas organizações. Dessa forma, a busca de um melhor desempenho de seus servidores é uma maneira de atingir a eficiência e a eficácia organizacional, aliada ao sentimento de tratamento justo e equitativo da equipe, tanto em termos de recompensas financeiras quanto de tratamento interpessoal, avaliação de desempenho e distribuição de atividades.

Com isso, o estudo avança nas discussões que integram a teoria e a prática, analisando a influência da percepção de justiça organizacional no desempenho, considerando os cargos e atividades dos servidores. Teoricamente, contribui-se com a literatura ao demonstrar elementos individuais e profissionais que afetam a motivação ou o desempenho dos profissionais da área de justiça (Sallaberry et al., 2021). Sob o aspecto prático os resultados possibilitam entender como as organizações públicas podem construir sua estrutura organizacional a fim de aumentar a percepção de justiça de seus servidores, e consequentemente melhorar seu desempenho (Andrade, 2016).

Referencial Teórico

Atividade Laboral e Cargo Público

A literatura aborda os aspectos laborais de diferentes maneiras, entre elas a forma de delinear a atividade desempenhada pelos servidores, podendo ser segmentada entre atividade-fim e atividade-meio (Sallaberry et al., 2021). Vieira e Vieira (2003) salientam a atividade-meio como de gestão operacional para dar suporte às atividades-fim. Santos (2016) destaca a atividade-fim como uma posição ocupada por burocratas, assim como a atividade-meio e o 'topo'. As atividades-meio são aquelas ligadas à administração, sentido estrito, das organizações, enquanto as atividades-fim são consideradas as atividades técnicas das

organizações (Santos, 2016). Embora relacionadas a algumas funções, as atividades meio e fim, podem exercer papéis distintos a depender do ambiente de atuação. Por exemplo, médicos e professores que seriam a atividade fim de hospitais e escolas, respectivamente, podem ser caracterizados como atividade meio no corpo de bombeiros, apoiando na higiene sanitária da tropa e na sua formação.

A atividade meio é entendida como um conjunto de processos e rotinas de manutenção e suprimento da organização, garantindo os meios necessários para que a atividade fim possa ser exercida em sua plenitude (Sallaberry et al., 2021). Entre essas atividades pode se indicar as atividades de gestão de pessoas, protocolos, manutenção de instalações, contratação e gestão de contratos, entre outros (Balbino & Barbosa, 2018). As posições de atividade-fim teriam taxas de renovação mais elevadas do que as demais (Santos, 2016).

No âmbito do Ministério Público, a atividade fim se relaciona à atividade de assessoria, analisando provas, pesquisando legislações e jurisprudências, e redigindo peças de manifestação, denúncias, acusações e petições de distintas finalidades no curso do processo judicial ou extrajudicial, no âmbito do exercício funcional (Balbino & Barbosa, 2018; Sallaberry et al., 2021). Importante destacar que não se relaciona ao curso de formação, ao cargo ocupado, mas sim a lotação e desempenho de atribuições específicas. Tais atividades jurídicas aqui descritas foram qualificadas como atividade fim do órgão ao qual constitucionalmente é atribuída a função de defesa da ordem jurídica, do regime democrático, dos interesses sociais e dos interesses individuais indisponíveis no sistema jurisdicional brasileiro.

O conhecimento organizacional está focado na sua atividade-fim, sobrepondo-se ao conhecimento gerencial (Fernandes et al., 2007). Vieira e Vieira (2003) destacam o crescimento das atividades-meio por conta da complexidade estrutural, prejudicando a destinação de recursos para a atividade fim, denotando uma inclinação burocrática por conta da racionalidade formal, alicerçada em regras institucionalizadas, reforçando a cultura burocrática. O Ministério Público possui técnicos e analistas, com diferenças remuneratórias, além de cargos de livre nomeação – em comissão – que exercem supervisão e gerência com diferenciais de remuneração – quanto maior essa diferença, mais próxima a organização do modelo burocrático (Fernandes et al., 2007).

Nos órgãos de justiça há o diferencial do cargo de posse para servidores estáveis, cuja remuneração corresponde ao cargo disputado no concurso, com formação e atribuições próprias, enquanto os cargos de supervisão e gerência são distribuídos a critério discricionário do gestor, entre servidores concursados ou de livre nomeação e exoneração. Entretanto, a discussão da tipologia dos cargos não deve ser restrita à estrutura remuneratória, tendo críticas por nivelar injustamente diferenças de qualidade e desempenho (Vieira & Vieira, 2003).

No que diz respeito às atividades, por exemplo, em específico no âmbito do Ministério Público, elas podem ser categorizadas em três dimensões: finalísticas do órgão jurisdicional; administrativas ou meio de funcionamento; e especializadas decorrentes de formações dos seus profissionais (Sallaberry et al., 2021). Essas atividades configuram-se a partir da realização de diferentes tarefas e que podem permitir ao servidor diferentes percepções da justiça organizacional presente no ambiente.

Justiça Organizacional e Desempenho de Tarefas

O desempenho de um indivíduo no âmbito do seu trabalho está relacionado com o cumprimento de metas previamente planejadas e depende de alguns fatores, como: o (i) individual (motivação face ao objetivo); a (ii) tarefa (saber fazer e ter o conhecimento para tal,

ou seja, uma condição cognitiva); e o (iii) contexto (suporte do ambiente para executar a tarefa) (Coelho Jr.; & Borges-Andrade, 2011; Souza, 2016). Ademais, o desempenho está relacionado com a qualidade e quantidade de trabalho, com os recursos dispendidos para realizá-lo (Souza, 2016) e como é percebido o ambiente organizacional em que este é prestado. Um dos aspectos que afeta esta percepção é a justiça organizacional.

A justiça organizacional é uma representação do ambiente profissional e tem recebido atenção no campo do comportamento organizacional, com sua importância validada na literatura (Abbas & Wu, 2021). Ela contempla um conjunto de percepções sobre a justiça nas relações do indivíduo com a organização e seus integrantes, ou seja, apresenta a percepção dos indivíduos sobre o grau de justiça com que são tratados pelas autoridades organizacionais (Akram et al., 2020). Geralmente é abordada em três dimensões: i) distributiva; ii) processual (procedimental); e iii) interacional (Demir et al., 2017; Karkoulian et al., 2016).

A justiça distributiva é determinada como aquela relacionada aos resultados ou aos fins (tais como salários, recompensas, promoções, lucros distribuídos aos trabalhadores, classificação obtida na avaliação de desempenho, entre outros aspectos) (Klein & Colauto, 2020). Essa abordagem apregoa que os indivíduos tendem a avaliar a proporcionalidade entre os resultados e o esforço necessário para consegui-lo, comparando seus resultados com os de outros. Se a avaliação for de que há proporção de igualdade, haverá sentimentos de satisfação e de justiça, o que aumentará a satisfação com a organização e com o trabalho, bem como sua intenção de permanecer na organização. Caso contrário, se percebida a desigualdade levará a sentimentos negativos como culpa ou raiva, insatisfação com a remuneração e promoção, e conseqüentemente menor performance (Colquitt et al., 2001; Langevin & Mendoza, 2013).

A justiça processual analisa a equidade entre os procedimentos utilizados nos processos de seleção de pessoal, de avaliação de desempenho, de decisão sobre solicitações do funcionário, inclusive quanto à remuneração e a promoção (Klein & Colauto, 2020). Em suma, relaciona-se aos processos de tomada de decisão, ou seja, aos meios pelos quais os fins são atingidos. Nesse entendimento, Assmar et al. (2005) enfatizam a importância dessa dimensão ao apontar que uma situação pode ser justa se os procedimentos de decisão forem justos, independentemente dos resultados. Esta justiça de procedimentos no processo decisório representa a forma como os subordinados percebem seus superiores os avaliando (McFarlin & Sweeny, 1992). A justiça processual apresentou relação positiva com a percepção de pertencimento e participação, ainda que com possíveis efeitos indiretos sobre o desempenho do indivíduo (Lau & Tan, 2006; Mazzioni et al., 2015; Rangel et al., 2020).

A justiça interacional, se pauta na qualidade do tratamento interpessoal na organização, ou à forma como a gestão comporta-se em relação ao beneficiário da justiça (Assmar et al., 2005; Colquitt et al., 2001). Ela pode ser observada sob duas vertentes: (i) tratamento interpessoal ou o nível de equidade percebido na forma como os indivíduos são tratados na organização; e (ii) centra-se no grau em que o superior fornece informações e explica/justifica as decisões que afetam as pessoas (Rego, 2002). Em síntese, a justiça interacional foca no aspecto interpessoal das práticas organizacionais, como o tratamento interpessoal e a comunicação entre chefes e subordinados (Klein & Colauto, 2020), e quanto mais positivamente for percebida, maior tende a ser o desempenho do servidor.

De forma resumida, a dimensão da justiça distributiva relaciona-se com a justiça percebida pelos indivíduos acerca dos resultados que recebem, ao passo que a justiça interacional tem como foco a percepção de justiça dos indivíduos em relação à comunicação e ao tratamento interpessoal que obtém de sua organização (Akram et al., 2020) e a justiça procedimental é concebida pela reação dos funcionários em relação à justiça dos

procedimentos. Sendo assim, a hipótese direcional é formulada relacionando justiça distributiva, processual e interacional ao desempenho do servidor:

H1: Percepções de justiça (a) distributiva, (b) processual e (c) interacional estão positivamente relacionadas com o desempenho do servidor.

A partir do exposto e das características de cada dimensão de justiça, acredita-se que determinados aspectos podem afetar de modo mais impactante variáveis de nível individual como o desempenho. Essa conjectura está alinhada com o sugerido por Masterson et al. (2000) de que cada dimensão de justiça afeta resultados organizacionais específicos. Nesse entendimento, propõe-se a seguinte hipótese:

H2: A justiça distributiva está mais fortemente relacionada ao desempenho do servidor do que as demais dimensões da justiça organizacional.

A promoção da justiça organizacional pode ter um efeito direto e positivo no desempenho e na sustentabilidade de qualquer organização (Karkoulian et al., 2016). Dessa forma, as percepções dos colaboradores sobre a justiça organizacional podem promover os resultados desejados, como aumento da confiança, comportamentos de cidadania organizacional, compromisso organizacional e maior desempenho (Colquitt et al., 2001). Portanto, trata-se de não apenas solicitar justiça organizacional aos funcionários, mas também sustentá-la em toda a organização (Karkoulian et al., 2016).

O tratamento justo com os funcionários/servidores é importante para as organizações, pois incentiva a inovar produtos, serviços e procedimentos, de modo que se os indivíduos consideram seu local de trabalho justo, é mais provável que tenham atitudes positivas sobre seu trabalho e o desempenhem melhor (Matteson et al., 2021). Esse tratamento justo deve ser igual a todos, independente do tipo de atividade realizada (meio ou fim) ou pelo cargo que ocupa (técnico ou de analista) (Jang et al., 2021). No entanto, acredita-se que, o desempenho de diferentes atividades ou cargos em uma mesma instituição pode resultar em diferentes percepções de justiça organizacional. Nessa direção, são apresentadas a terceira e a quarta hipóteses de pesquisa:

H3: As dimensões de justiça (a) distributiva, (b) processual e (c) interacional apresentam efeitos distintos no desempenho do servidor para diferentes tipos de atividade.

H4: As dimensões de justiça (a) distributiva, (b) processual e (c) interacional apresentam efeitos distintos no desempenho do servidor para diferentes tipos de cargo.

Com base na literatura descrita neste referencial e nas hipóteses propostas, evidencia-se na Figura 1 o modelo teórico desta pesquisa.

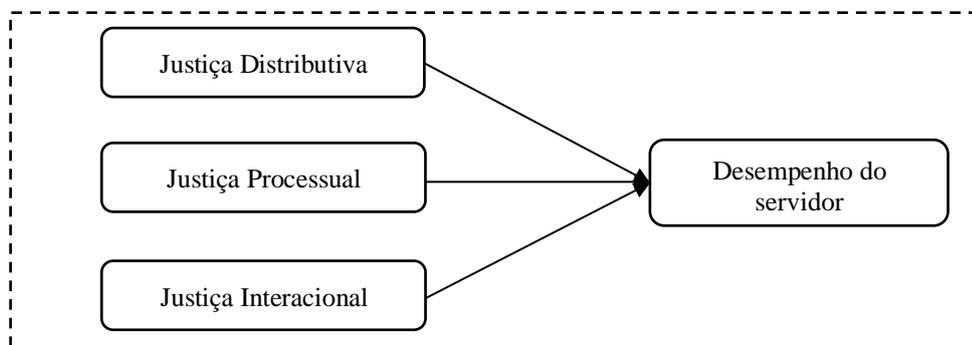


Figura 1. Modelo conceitual da pesquisa

Fonte: os autores (2021).

Em conformidade com o modelo teórico e as hipóteses propostas, conjectura-se que as dimensões da justiça organizacional influenciam positivamente o desempenho do servidor frente às suas tarefas. Propõe-se que os efeitos dessas relações sejam distintos conforme as atividades executadas e o cargo ocupado pelo servidor.

Procedimentos Metodológicos

Seleção da Amostra

A amostra é constituída por 474 servidores do Ministério Público Federal, de um grupo de 4.000 servidores selecionados aleatoriamente. Para validar o tamanho da amostra considerou-se o efeito total das três variáveis preditoras (justiça distributiva, justiça processual e justiça interacional) na variável dependente (desempenho), sendo calculado previamente o tamanho amostral suficiente, a partir da aplicação do software *G*Power*, com efeito mediano de 0,15 (F2) e poder de teste de 95%, correspondente ao nível de significância de 5% (F test, LMR, SD 0, a priori), que exigiu amostra mínima superior a 119 respostas válidas (Cohen, 1988; Faul et al., 2009; Hair Jr. et al., 2016).

Instrumento de Coleta

O instrumento de coleta (Tabela 1) foi desenvolvido em plataforma virtual, com *link* encaminhado por *e-mail* e respondido no período entre 08 de fevereiro e 15 de abril de 2021. As variáveis de desempenho e os elementos de justiça (distributiva, processual e interacional) advêm de itens validados na literatura estrangeira, sendo objeto de procedimentos de *back-translation* (Brislin, 1970) e pré-teste para validação externa (Yin, 1994). As assertivas foram respondidas por meio de escala *Likert* de cinco pontos (sendo 1 ‘Discordo Totalmente’ e 5 ‘Concordo totalmente’). O instrumento também suportou outras variáveis de controle, como gênero, cargo, idade, e tempo de organização.

Tabela 1

Instrumento de pesquisa

Variáveis	ID	Item	Suporte Teórico
Desempenho de tarefas	PER1	Aumento da precisão do trabalho realizado	Mahama & Cheng (2013); Souza (2016)
	PER2	Aumento da quantidade de trabalho realizado	
	PER3	Aumento da eficiência operacional	
	PER4	Aumento da satisfação dos meus usuários/chefes	
	PER5	Aumento da pontualidade no cumprimento dos prazos de entrega	
Justiça distributiva	DJ1	As recompensas que recebo são justas, considerando minha experiência profissional.	Klein & Colauto (2020); Rego (2002)
	DJ2	As recompensas que recebo são justas, considerando minhas responsabilidades na empresa.	
	DJ3	As recompensas que recebo são justas, considerando o estresse e pressões de minhas atividades profissionais.	
	DJ4	As recompensas que recebo são justas, considerando a seriedade com que faço meu trabalho.	
	DJ5	As recompensas que recebo são justas, considerando meu esforço no desempenho das atividades a mim atribuídas.	
Justiça processual	PJ1	Acredito que os critérios utilizados nas promoções em minha empresa são justos.	Klein & Colauto (2020); Rego (2002)
	PJ2	Acredito que os procedimentos (administrativos, avaliação de desempenho, operacionais, apresentação de metas) de minha instituição asseguram que as decisões sejam tomadas sem favorecimentos pessoais.	

Justiça interacional	PJ3	Acredito que em minha empresa as decisões sejam tomadas de modo consistente para todos os gestores.	Klein & Colauto (2020); Rego (2002)
	PJ4	Acredito que os superiores de minha organização coletam informações precisas antes de tomar decisões profissionais que me afetam.	
	PJ5	A organização tem mecanismos que permitem aos empregados recorrer das decisões que julgarem injustas.	
	IJ1	Meus superiores mostram interesse genuíno em minhas atividades profissionais.	
	IJ2	Meus superiores me tratam de modo honesto e ético.	
	IJ3	Meus superiores são francos e sinceros comigo.	
	IJ4	Meus superiores ouvem meus pontos de vista antes de decidir sobre assuntos que me dizem respeito.	
	IJ5	Quando meus superiores tomam decisões sobre meu trabalho, recebo explicações que fazem sentido.	
	IJ6	Quando meus superiores tomam decisões sobre meu trabalho, discutem comigo as implicações dessas decisões.	

Fonte: os autores (2021).

Para minimizar o viés do método comum (CMB), algumas medidas foram adotadas, como: garantia do anonimato, *layout* claro e detalhado dos construtos e seus itens, e diferentes ponderações de escalas - *Likert* de cinco pontos (Podsakoff et al., 2003).

Análise e Discussão dos Resultados

Perfil dos Respondentes

A amostra é composta de 474 servidores, 131 são analistas e 303 técnicos (40 comissionados ou requisitados não submetidos a esse tipo de categorização), entre os quais 205 se identificam na atividade-meio e 228 na finalística (41 não assinalaram uma ou outra). Foram desconsiderados em cada modelo 40 comissionados sem vínculo ou requisitados e 41 servidores especialistas em temáticas, autoavaliados como ‘nem meio, nem finalística’, conforme demonstrado na Tabela 2.

Tabela 2
Dados dos Respondentes

Gênero			Escolaridade		
	N	(%)		N	(%)
Feminino	244	51,48%	Ensino Médio ou Técnico	18	3,80%
Masculino	228	48,10%	Ensino Superior	149	31,43%
Prefiro não responder	2	0,42%	Pós-graduação <i>latu sensu</i>	277	58,44%
Atividade			Mestrado		
	N	(%)		N	(%)
Atividade-Meio	205	43,25%	Doutorado	2	0,42%
Atividade Finalística	228	48,10%	Carreira		
Não indicou	41	8,65%	Técnico	303	63,92%
Tempo			Analista		
	Med.	DP		N	(%)
Idade	43,1	9,7%	Comissionado ou	131	27,64%
Na Organização	12,6	8,1%	Requisitado	40	8,44%

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Ainda, 51,48% dos respondentes são do sexo feminino, e a maioria (58,44%) possui diploma de Pós-graduação *latu sensu*. Em média, a experiência dos respondentes na organização é de 12 anos e sua idade média é 43 anos. Esse tempo de atuação no Ministério Público mostra-se suficiente para garantir que os servidores entendem a estrutura de justiça organizacional, suportando os vieses mínimos em suas respostas ao questionário.

Modelo de Mensuração

A análise dos dados foi realizada a partir da técnica de modelagem de equações estruturais (SEM) de Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares – PLS*). Para tal, realizou-se a avaliação do modelo de mensuração e do modelo estrutural. Para o primeiro modelo, mensurou-se a validade convergente, a Variância Extraída (*Average Variance Extracted - AVE*), a Confiabilidade Composta, e o Alfa de *Cronbach*, os quais apresentaram coeficientes adequados (Fornell & Larcker, 1981), conforme evidencia a Tabela 3.

A validade discriminante demonstrou indicadores satisfatórios na matriz Fornell-Larcker, com a maior carga direcionada às variáveis correspondentes, entretanto a avaliação das cargas cruzadas revelou indicadores contribuintes de maneira elevada para mais de uma variável e outras com cargas insuficientes. Assim, dos 21 indicadores do instrumento de pesquisa (Tabela 1), exclui-se apenas um indicador da variável de justiça processual (PJ5).

Tabela 3
Validades do Modelo

Construtos	Alfa de <i>Cronbach</i>	Confiabilidade composta	AVE	R ²	Fornell-Larcker			
					JD	JI	JP	PER
JD - Justiça Distributiva	0,972	0,978	0,899	-	0,948			
JI - Justiça Interacional	0,949	0,959	0,798	-	0,423	0,893		
JP - Justiça Processual	0,882	0,920	0,742	-	0,6	0,629	0,861	
PER - Desempenho	0,876	0,910	0,671	0,282	0,251	0,223	0,237	0,819

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Todas as cargas de AVE foram estatisticamente significativas, isto é, com valores iguais ou superiores a 0,5 (Fornell & Larcker, 1981). O indicador da Confiabilidade Composta atendeu aos valores limítrofes considerados adequados, da mesma forma que os valores do Alfa de *Cronbach*. Esses coeficientes sinalizam que a amostra está teoricamente livre de vieses e que o instrumento de coleta de dados empregado é confiável (Hair Jr. et al., 2016).

Outro diagnóstico relevante para a análise dos resultados é a identificação e a apropriação dos coeficientes de determinação (R²) para as variáveis, o qual indica o quanto o modelo explica determinada variável. No estudo, foi demonstrado que o modelo explica 28% do desempenho do indivíduo nas tarefas realizadas.

Modelo Estrutural

A análise do modelo estrutural permite validar estatisticamente as relações entre os construtos e as conexões construídas segundo a estrutura de um diagrama de caminhos (Hair Jr. et al., 2016). Para essa avaliação são analisados os critérios de (i) tamanho e significância dos coeficientes de caminho e (ii) coeficientes de determinação de Pearson (R²) por meio da técnica de *Bootstrapping*, e (iii) a Relevância Preditiva (Q²) na plataforma *blindfolding*, além dos (iv) tamanhos do efeito (F²) (Hair Jr. et al., 2016). O VIF variou de 1,57 a 2,13, inferior ao limite de 5 (Hair Jr. et al., 2016), indicando que não há problema de multicolinearidade.

No *bootstrapping*, as subamostras são criadas com observações retiradas aleatoriamente do conjunto original de dados (com substituição) e depois é usada para estimar o modelo de caminhos do PLS. Neste caso foi gerado 5.000 subamostras diferentes, como recomendado por Hair Jr et al. (2016), cujos resultados são apresentados na Tabela 4.

O F² é uma medida que avalia se existe um impacto substancial sobre o construto dependente, quando um construto independente é omitido do modelo. Considerando os valores

de F^2 sugeridos por Hair Jr. et al. (2016), percebe-se pequeno efeito do modelo. O critério de Q^2 evidencia quanto o modelo empírico se aproxima da sua predição esperada. Conforme Hair Jr. et al. (2016), os valores devem ser maiores que zero e um modelo perfeito teria indicador igual a 1. O Q^2 do Stone-Geisser (Geisser, 1974; Stone, 1974) é um critério de relevância preditiva, sendo obtido por meio do procedimento *blindfolding*. Segundo Ringle et al. (2015), o *blindfolding* é uma técnica de reutilização da amostra, que sistematicamente exclui pontos de dados e fornece um prognóstico dos seus valores originais. A técnica preconiza que no PLS-SEM quando o valor de Q^2 for maior que zero para a variável latente endógena, sinaliza que o modelo tem relevância preditiva para esse constructo. Nesta pesquisa os valores foram validados dado que em ambas variáveis o resultado superou o zero.

Tabela 4
Efeitos Entre Construtos

Relação Estrutural	β	T	p-valor	Hipótese
JD - Justiça Distributiva -> PER - Desempenho	0,162	3,032	0,001	H1a
JI - Justiça Interacional -> PER - Desempenho	0,110	1,712	0,044	H1b
JP - Justiça Processual -> PER - Desempenho	0,071	1,065	0,144	H1c
JD - Justiça Distributiva -> PER - Desempenho	β: 0,162			H2

Fonte: dados da pesquisa (2021).

A Tabela 4 também revela os coeficientes de caminhos (*path coefficients*), com as hipóteses da pesquisa testadas a partir do teste *t* de Student. Observa-se que os valores dos coeficientes de caminho (p-valor) são significantes ao nível de 1%.

O processo de análise demandou a inclusão de identificação de relações multigrupo (MGA), quando se tem uma variável a priori usada para definir os grupos a serem comparados (Bido & Silva, 2019), cujos resultados são apresentados na Tabela 5. Neste tipo de análise o objetivo pode ser: (i) mostrar que o modelo de mensuração é invariante (ou equivalente) entre os grupos, no sentido de que o mesmo construto é medido igualmente em diferentes grupos (Millsap, 2011); (ii) avaliar se as relações entre os construtos (coeficientes estruturais) variam dependendo do grupo (Hair Jr. et al, 2016).

Tabela 5
Resultados das Relações entre as Variáveis

Amostra Relações	Geral		Atividade				Cargo					
	Todos		Meio		Finalística		Analista		Técnico			
	β	p-valor	β	p-valor	β	p-valor	β	p-valor	β	p-valor		
JD->PER	0,162	0,001***	H3a	0,049	0,278	0,245	0,001***	H4a	0,079	0,235	0,104	0,072*
JI-> PER	0,11	0,044**	H3c	0,225	0,004***	0,123	0,101	H4c	0,348	0,001***	0,088	0,138
JP->PER	0,071	0,144	H3b	0,07	0,217	0,042	0,339	H4b	0,004	0,489	0,14	0,042**

Nota: *** p-valor <0.01; ** p-valor <0.05; * p-valor <0.10.

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Discussão dos Resultados

Os resultados obtidos corroboram parcialmente as hipóteses propostas no direcionamento da pesquisa. Do conjunto de dimensões da justiça organizacional, somente a justiça distributiva e a justiça interacional foram significativas nas relações com o desempenho de tarefa, ou seja, para um melhor desempenho do indivíduo ele internaliza a percepção de distribuição dos benefícios e a estima das interações nas organizações.

Nos desdobramentos da primeira hipótese, a indicação de que a justiça distributiva influencia o desempenho de tarefa foi corroborada estatisticamente (H1a: $\beta=0,162$; $p=0,001$).

Esses achados revelam relação positiva, semelhante a Klein e Colauto (2020), ou seja, melhores recompensas (remuneração, benefícios e auxílios) refletem em maior desempenho. Isso denota uma sensação de igualdade, satisfação e de justiça, o que em sentido contrário também é válido, com menor sensação de justiça têm-se menor satisfação e pertencimento e, portanto, menor performance (Colquitt et al., 2001; Langevin & Mendoza, 2013).

A hipótese de que a justiça interacional influencia o desempenho de tarefa foi corroborada estatisticamente (H1b: $\beta=0,11$; $p.=0,044$). Assim, no Ministério Público há associação da percepção do tratamento interpessoal entre os integrantes ou recebidos das chefias (Assmar et al., 2005; Colquitt et al., 2001; Rego, 2002) com as tarefas. Essa relação positiva, denota que quanto melhor e mais positiva a relação de tratamento entre seus integrantes, maior e melhor será o desempenho de suas tarefas (Klein & Colauto, 2020).

A relação entre a justiça processual e desempenho de tarefa revelou-se com ausência de significância estatística (H1c: $\beta=0,071$; $p.=0,144$). Logo, a percepção sobre a equidade nos procedimentos utilizados nos processos de seleção, avaliação, e decisão (foco no processo) (Klein & Colauto, 2020), não demonstrou relação significativa com o desempenho dos servidores. A dispersão nas relações pode estar relacionada a situações de distinção nos processos decisórios a que são submetidos os diferentes grupos de servidores, alguns mais próximos das alçadas decisórias, enquanto outros em estruturas distantes na cadeia administrativa, denotando a possibilidade de que sejam dependentes de condições intermediárias, como moderadoras e mediadoras, na indicação de Lau e Tan (2006).

A segunda hipótese foi corroborada revelando que a justiça distributiva relaciona-se ao desempenho de tarefa do servidor de forma mais contundente que as demais percepções de justiça organizacional (H2: $\beta=0,162$; $p.=0,001 > \beta=0,11$; $p.=0,044$). Além de apoiar achados de estudos anteriores (Masterson et al., 2000), destaca aspecto utilitarista, pois a distribuição de benefícios é o principal elemento da justiça organizacional a motivar o indivíduo.

A consideração de que distintos grupos percebem a justiça organizacional de modos diferentes para gerar um resultado, na forma de desempenho de uma determinada tarefa foi contemplada nas terceiras e quartas hipóteses, segmentadas pelo tipo de atividade e pelo tipo de cargo do servidor. A segmentação da atividade decorre da auto-identificação do servidor no exercício de atribuições típicas do órgão ou relacionadas a seu objetivo principal, no caso, a promoção da justiça por meio de atividades predominantemente de assessoria jurídica, enquanto a atividade-meio relaciona-se a atribuições da administração e gestão do órgão. A segregação de cargos seguiu o atributo da tipologia do cargo ocupado nas indicações dos respondentes, tipicamente como analistas e técnicos.

Seccionando a atividade desempenhada, a terceira hipótese constata que a proposição da relação entre a justiça distributiva e o desempenho é válida somente no exercício da atividade finalística (H3a: meio $\beta=0,049$; $p.=0,278$ | fim $\beta=0,245$; $p.=0,001$). Essas relações indicam maior sensibilidade dos servidores da área jurisdicional à alocação de gratificações e benefícios remuneratórios, e esse apetite a postos com maior quantidade de benefícios torna o grupo com maior taxa de renovação e de *turnover* (Sallaberry et al., 2021; Santos, 2016).

Em contrapartida, a associação da justiça interacional com o desempenho de tarefa foi significativa apenas na atividade meio (H3b: meio $\beta=0,225$; $p.=0,001$ | fim $\beta=0,123$; $p.=0,101$). Essas evidências denotam valorização, principalmente, das relações entre os indivíduos, seus colegas e chefes, para um ambiente mais comunitário e eficiente, o que foge do estereótipo burocrático tradicionalmente atribuído a este grupo (Vieira & Vieira, 2003).

A estratificação da análise da relação entre a justiça processual e o desempenho de tarefa, assim como na H1c, não revelou indicação adicional, pois as relações estatísticas não

são significantes (H3c: meio $\beta=0,07$; $p.=0,217$ | fim $\beta=0,042$; $p.=0,339$). Isso reforça uma relativa percepção de isonomia procedimental em relação ao processo decisório, ainda que seja possível que outros recortes amostrais ou fatores mediadores e moderadores possam afetar distintas percepções de justiça processual no órgão.

Executores de atividades meio percebem a qualidade do tratamento interpessoal e isso contribui ao desempenho de suas tarefas, ao passo que servidores da área jurídica concebem a justiça dos resultados alcançados afetando seu desempenho. Isso pode ser decorrente das idiossincrasias da atividade fim, que julga processos, ou seja, o desempenho dos servidores é ainda mais essencial para que o órgão alcance seus propósitos institucionais.

A separação entre grupos também guiou a quarta hipótese, por meio da variável de tipologia do cargo (analistas e técnicos). A justiça distributiva e o desempenho evidenciou relação somente aos técnicos (H4a: analista $\beta=0,079$; $p.=0,235$ | técnico $\beta=0,104$; $p.=0,072$). Isso pode ser explicado pelas distinções remuneratórias entre os cargos, por exemplo, tanto na área jurídica quanto na área meio, o técnico situa-se na base da estrutura remuneratória do órgão, e parece ser mais sensível à percepção de justiça distributiva do que o analista.

A relação entre justiça interacional e desempenho de tarefa inverte-se nas tipologias de cargos, significativa estatisticamente apenas aos analistas (H4b: analista $\beta= 0,348$; $p.=0,001$ | técnico $\beta=0,088$; $p.=0,138$). Esses achados refletem às conexões gerenciais internas do órgão (Fernandes et al., 2007), reforçando as evidências da importância da atividade-meio (H3b), ainda que postos de gestão sejam alocados (distributivamente) a integrantes de quaisquer tipologias de cargos, em princípio, embasados na eficiência e meritocracia.

A distinção de tipologia do cargo demonstra-se relevante para explicar a relação entre as percepções de justiça processual e desempenho de tarefa, rejeitada para a hipótese do grupo geral (H1c) e para os distintos grupos de atividade (H3c). A influência da justiça processual denota consistência para elucidar o desempenho da tarefa no grupo de servidores que ocupam cargos técnicos (H4c: analista $\beta=0,004$; $p.=0,489$ | técnico $\beta=0,14$; $p.=0,042$), caracterizando a importância atribuída aos processos de avaliação e decisão (Klein & Colauto, 2020). As diferentes percepções dos servidores contribuem para que os órgãos possam motivar seus colaboradores por meio da promoção de justiça organizacional de forma ampla e com reforço para os distintos segmentos. Portanto, o tratamento justo eleva as percepções de justiça, a aceitação das decisões e suscita reações positivas dos colaboradores.

Conclusões

O estudo objetivou analisar os efeitos da justiça organizacional no desempenho de tarefas dos servidores do Ministério Público, seccionado pela atividade e pelo cargo, aplicáveis às demais carreiras de estruturas do sistema de justiça federal. Dentre os resultados evidenciou-se o efeito direto e positivo da justiça distributiva e da justiça interacional no desempenho dos servidores, diferentemente do evidenciado para a justiça processual.

No que se refere à segmentação por atividades, o desempenho das atividades meio é influenciada positivamente pela justiça interacional e a atividade finalística pela justiça distributiva. Dessa forma, este estudo revelou que a percepção de justiça interacional e distributiva pode fortalecer o desempenho dos servidores. Em relação aos cargos, analistas e técnicos, também se constatou distintas percepções relacionadas à justiça organizacional no mesmo órgão. As relações mostram-se positivas, mas apenas a dimensão interacional tem magnitude significativa no cargo de analista, ao passo que a justiça distributiva e a processual afetam o desempenho das atividades do técnico.

Implicações Teóricas e Práticas

No tocante às implicações práticas, os achados permitem compreender que na percepção dos servidores à justa distribuição de recompensas financeiras e outras recompensas relacionadas ao trabalho, bem como a equidade na comunicação de decisões na organização contribuem para o bom desenvolvimento das suas atividades. Já a justiça dos procedimentos usados na tomada de decisão organizacional evidencia-se pouco relevante como um apoio organizacional ao desempenho das atribuições, exceto para os técnicos.

Diante disso, caberia desenvolver estratégias que elevem a percepção de justiça a respeito dos procedimentos adotados para a distribuição das tarefas e decisões. Uma possibilidade é elucidar mais aos servidores os critérios utilizados nas nomeações e designações, e mecanismos que eles possam recorrer quando julgarem decisões injustas, dentre elas as avaliações de desempenho, operacionais e estabelecimento de metas.

Outras estratégias de gestão podem ser adotadas para melhorar as percepções de justiça, tendo em vista que as remunerações são advindas de legislação que rege a estrutura de cargos e remuneração no órgão, assim como a existência de segregação das atividades em finalísticas e meio e as complexidades das funções de analistas e técnicos. Essas ações podem envolver compensações remuneratórias por meio de funções gratificadas a seus integrantes, capacitações para igualdade de conhecimento, gestão da qualidade das relações interpessoais, buscando fomentar o uso de comunicações prévias pelas chefias no que diz respeito a recompensas, tomada de decisões e fornecimento de *feedbacks*.

O esforço para desenvolver tais procedimentos fará com que os servidores se sintam confiantes e valorizados no trabalho. Por sua vez, esses esforços promoverão a autoestima dos servidores no local de trabalho e um sentimento de pertencimento ao órgão, de modo que isso proporcionará elevação do desempenho de suas atividades. Esse melhor desempenho do servidor reflete à melhoria do desempenho da organização e, conseqüentemente, na melhoria da prestação do serviço público jurisdicional à sociedade, motivo pelo qual não deve ser tratado como uma problemática da qualidade-de-vida do servidor, mas como instrumento estratégico de política pública.

No que diz respeito às implicações teóricas, contribui-se com a literatura ao enfatizar as relações de justiça organizacional e desempenho de tarefas com servidores públicos do campo judicial, e permitindo a discussão em novos contextos. Além disso, gera reflexões acerca das percepções dos servidores sobre as variáveis teóricas. Enquanto as hipóteses confirmadas seguem a proposição teórica de estudos seminais e empíricos, a rejeição das relações propostas denota contextos e potenciais variáveis que esterilizam tais relações, ou seja, situações que invalidam a proposição teórica tradicional e podem dar origem a novas variáveis para a literatura, como é o caso das tipologias de atividades (meio e fim) e de cargos (analista e técnico), além de revelar especificidades do campo da administração da justiça.

Limitações e Pesquisas Futuras

No desenvolvimento desta pesquisa foram identificadas algumas limitações. Uma delas tange ao enfoque dado aos servidores públicos de um único órgão, o que de certo modo inviabiliza a generalização dos resultados para outros contextos, requerendo assim parcimônia nas inferências. Outra limitação diz respeito ao fato de que os dados foram coletados por meio de questionário fechado e tratados de forma quantitativa, sendo necessárias potenciais triangulações qualitativas, como entrevistas, para maior profundidade nas interpretações.

A partir do modelo proposto, dos resultados obtidos e das limitações evidenciadas, observam-se algumas possibilidades de estudos futuros. Primeiramente, recomenda-se que

pesquisas futuras contemplem outros fatores de justiça, tal como a justiça social. Uma segunda possibilidade é considerar as potenciais relações entre justiça organizacional e outras variáveis relacionadas ao trabalho do servidor como: eficácia e/ou tarefas, satisfação, comprometimento, identificação organizacional, engajamento. Nesta direção, recomenda-se a realização de estudos com servidores de outros órgãos e poderes de Estado. Outro fator, é que embora tenha se realizado coleta de fatores demográficos, nem todos tiveram seus efeitos testados. Uma abordagem de método misto, analisando dados quantitativos e qualitativos também forneceria uma maior profundidade de compreensão do campo de pesquisa.

Referências

- Abbas, W., & Wu, W. (2021). Organizational Justice, Leader Humility, and Service Employees' Innovative Behavior in a Collectivistic Culture: The Case of Pakistan. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 23, 153-179. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v23i1.4094>
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2020). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 117-129. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.10.001>
- Andrade, S. M. (2016). *Qualidade de vida no trabalho: proposta de um modelo integrador do BPSO com justiça organizacional para o bem-estar de servidores públicos*. Tese (Doutorado em Ciências) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Assmar, E. M. L., Ferreira, M. C., & Souto, S. D. O. (2005). Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: reflexão e crítica*, 18(3), 443-453.
- Balbino, A., & Barbosa, M. A. C. (2018). O sentido do trabalho para os servidores da justiça federal em Alagoas. *Pensamento & Realidade*, 33(4), 77-96.
- Bido, D. S., & Silva, D. (2019). SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 20(2), 488-536.
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-cultural Psychology*, 1(3), 185-216.
- Charash, Y. C. & Spector, P. (2001). How perceptions of justice affect attitudes and performance at work: a meta-analysis. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 86(2).
- Coelho Junior, F. A., & Borges-Andrade, J. E. (2011). Discussão sobre algumas contribuições da modelagem multinível para a investigação de desempenho no trabalho. *Psico-USF*, 16, 135-142.
- Cohen, R. L. (Ed.). (1986). *Justice: Views from the social sciences*. Springer Science & Business Media.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. 2nd ed., Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Demir, M., Guney, S., Akyurek, S., Ugural, M., & Aslan, I. (2017). Efeito do entendimento de justiça organizacional dos gerentes sobre o nível de comprometimento organizacional e satisfação no trabalho dos funcionários. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 58, 146.

- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A. G. (2009). Statistical power analyses using G*Power 3.1: tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149-1160.
- Fernandes, D. C., Neves, J. A., & Helal, D. H. (2007). Autoridade e capital humano em organizações centradas no conhecimento: o caso do setor elétrico em Pernambuco. *Organizações & Sociedade*, 14(40), 121-136. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302007000100007>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382- 388. <https://doi.org/10.2307/3150980>.
- Geisser, S. (1974). A Predictive Approach to the Random Effects Model. *Biometrika*, 61(1), 101-107.
- Hair, J. F. Jr, Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. USA: Sage Publications.
- Jang, J., Lee, D. W., & Kwon, G. (2021). An analysis of the Influence of organizational justice on organizational commitment. *International Journal of Public Administration*, 44(2), 146-154. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1672185>
- Jawahar, I. M. (2007). The influence of perceptions of fairness on performance appraisal reactions. *Journal of Labor Research*, 28(4), 735-754.
- Johnson, R. E., Selenta, C., & Lord, R. G. (2006). When organizational justice and the self-concept meet: Consequences for the organization and its members. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(2), 175-201. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.07.005>
- Karkouljian, S., Assaker, G., & Hallak, R. (2016). An empirical study of 360-degree feedback, organizational justice, and firm sustainability. *Journal of Business Research*, 69(5), 1862-1867. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.070>
- Klein, L., & Colauto, R. D. (2020). Percepção de justiça organizacional em contratos de incentivos e seu efeito na congruência entre objetivos pessoais e organizacionais. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22, 582-607. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i3.4066>
- Langevin, P., & Mendoza, C. (2013). How can management control system fairness reduce managers' unethical behaviours? *European Management Journal*, 31(3), 209-222.
- Lau, C. M.; Tan, S. L. C. (2006). The effects of procedural fairness and interpersonal trust on job tension in budgeting. *Management Accounting Research*, 17(2), 171-186. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2005.10.001>
- Mahama, H., & Cheng, M. M. (2013). The effect of managers enabling perceptions on costing system use, psychological empowerment, and task performance. *Behavioral Research in Accounting*, 25(1), 89-114. <https://doi.org/10.2308/bria-50333>
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748.
- Matteson, M. L., Ming, Y., & Silva, D. E. (2021). The relationship between work conditions and perceptions of organizational justice among library employees. *Library & Information Science Research*, 43(2). <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2021.101093>.
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes. *The Academy of Management Journal*, 35(3), 626–637. <https://doi.org/10.2307/256489>

- Mazzioni, S., Politelo, L., & Lavarda, C. (2015). A Percepção dos Gestores em Relação à Participação Orçamentária, à Justiça Procedimental e ao Desempenho Gerencial. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 9(2), 136-151. https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v9i2.13325
- Millsap, R. E. (2011). *Statistical approaches to measurement invariance*. Routledge/Taylor & Francis Group.
- Mohammad, J., Quoquab, F., Makhbul, Z. M., & Ramayah, T. (2016). Bridging the gap between justice and citizenship behavior in Asian culture. *Cross Cultural & Strategic Management*, 23(4), 633-656. <https://doi.org/10.1108/CCSM-08-2015-0097>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Rengel, R., Monteiro, J. J., Lunkes, R. J., Lavarda, C. E. F., & Schnorrenberger, D. (2020). Efeito das Características dos Gestores na Participação Orçamentária mediado pela Percepção de Justiça Processual. *Journal of Accounting, Management and Governance*, 23(2), 256-275. http://dx.doi.org/10.51341/1984-3925_2020v23n2a7
- Rego, A. (2000). Justiça organizacional: Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Psicologia*, 14(2), 286-307.
- Rego, A. (2002). Comprometimento afetivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. *Revista de Administração Contemporânea*, 6, 209-241.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. (2015). *SmartPLS 3*. Boenningstedt: SmartPLS GmbH. <http://www.smartpls.com>.
- Sallaberry, J. D., Santos, E. A., Bortoluzzi, D. A., & Lunkes, R. J. (2021). Características de Perfil dos Servidores do Ministério Público e sua Relação com a Intenção de *Turnover*. *Administração Pública e Gestão Social*, 13(3). <https://doi.org/10.21118/apgs.v13i3.10849>
- Santos, W. G. dos. (2016). A Elite invisível: explorações sobre a tecnocracia federal brasileira. *Revista do Serviço Público*, 67(3), 463 - 481. <https://doi.org/10.21874/rsp.v67i3.1605>
- Silva, J. O. (2020). A terceirização de atividade-fim e a (des) proteção aos direitos sociais. *Revista Trabalhista: Direito e Processo*, 18(62), 54-73.
- Souza, G. E. (2016). *Influência do desenho e uso do sistema de mensuração de desempenho na satisfação e desempenho de tarefas por meio da clareza de papéis e empowerment psicológico*. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Universidade Federal do Paraná.
- Stone, M. (1974). Cross-Validatory Choice and Assessment of Statistical Predictions. *Journal of the Royal Statistical Society*, 36(2), 111-147.
- Venturini, L. D. B., Souza, A. R. L., & Bianchi, M. (2020). Eficiência na Alocação dos Recursos Públicos do Poder Judiciário: Um Estudo na 4ª Região Federal. *Contabilidade Vista & Revista*, 31(3), 26-51. <https://doi.org/10.22561/cvr.v31i2.5178>
- Vieira, E. F., & Vieira, M. M. F. (2003). Estrutura organizacional e gestão do desempenho nas universidades federais brasileiras. *Brazilian Journal of Public Administration*, 37(4), 899.
- Yin, K. (1994). *Case study research: design and methods*. Publications S, ed. Beverly Hills.